文案的基本修养

The Making of A Copywriter

东东枪 著

宋秩铭 奥美大中华区董事长
林桂枝 原北京奥美广告首席撰文总监
邱欣宇 远山文化传播创意总监
叶明桂 台湾奥美集团首席策略长
陈刚 北京大学新闻与传播学院副院长
诚挚推荐

中信出版集团

VISIT…

LANZAROTE Caliente.com

文案的基本修养

东东枪 著

中信出版集团

目录

序一

序二

序三

开场白：为什么会有这样一本小书

001 我们不是手艺人

002 文案的职责不是产出“神文案”

003 必也正名乎

004 我们为何要“有趣”

005 要艺术，但不是艺术

006 广告到底是什么

007 有些目标，不是目标

008 从选择一种改变开始

009 从形象，到心象

010 真诚是一种能力

011 她为什么会嫁给你?

012 同时追求30个女孩

013 你以为你能骗倒谁？

014 一把电钻的N种价值

015 情人是情人，西施是西施

016 让我们指鹿为马

017 给她一套房，或是一首歌

018 走心？走谁的心？

019 最好做个坏孩子

020 我们的头号秘密武器

021 没有谁能发明一个洞察

022 小心，有赝品

023 孔子说得对

024 永远不要小看洞察

025 被遗忘的“动机”

026 创意人员的“三宗宝”

027 Idea是碰出来的

028 多谈些“主意”

029 泳姿重要，不如终点重要

030 Idea的i有几种写法？

031 你为什么需要一座金字塔

032 办法、看法、说法

033 Idea也要升维

034 向脑白金学习

035 我们被那些好广告骗了吗？

036 怎样看起来更像一个有钱人

037 跟着感觉走

038 调性的弹性

039 你不必总是那么理性

040 连打折也有更优美的打法

041 一流的糖衣，本身就是炮弹

042 品牌的腔调，与灵魂

043 传统广告，也是互动广告

044 不是汽车，是死狗

045 一切“动作”，皆有“动机”

046 亲自做一只小白鼠

047 有关系、有好处、有意思、有期待

048 鼓励望文生义

049 提供方案，也提供标准

050 没那么简单，没那么厉害

051 把说明文写成诗

052 画出那个怪物

053 用最讨人喜欢的方式打扰

054 学习制造“巧克力炮弹”

055 学好加减法

056 老问题，遇见新办法

057 看见那条轨道

058 坚持白纸黑字

059 答案的起点

060 这四种沮丧，请您查收

061 在每份brief里，搞清楚这8件小事

062 为工作争取更多时间

063 “灵机一动”不是我们的工作方式

064 另外两种“即兴发挥”

065 破解黑盒子

066 从一到万，从万到一

067 “How to”与“What if”

068 玩好你的游戏

069 书的使用方法

070 你的笔，你的酒，你的脑

071 批评与自我批评

072 开会不是上战场

073 我的头脑，拒绝风暴

074 如何开一个失败的会

075 如何开一个实际上很失败但看起来很成功的会

076 开会开得好，下班下得早

077 别把辛苦，误认为努力

078 原来你是总导演

079 提案，不是运气的事

080 谢天谢地我来了

081 做个好医生

082 有头脑的绅士

083 是战胜疾病，不是战胜病人

084 用不完美拼凑完美

085 辞达而已矣

086 运送眼泪的小飞船

087 “禁止吸烟”是好文案吗？

088 怎样让人“眼前一亮”？

089 “对”，是最大的“好”

090 让桌腿开出鲜花

091 请问您在哪？

092 标准之外的标准

093 我们的讲究

094 责任在哪里，权力就在哪里

095 小白兔的暴脾气

096 不想当士兵的士兵不是好士兵

097 术，道，功

098 不要“一心热爱广告”

099 你我即是时代

结语：一些感谢

附：一些推荐阅读的书

序一

宋秩铭[1]

这是一本诚恳切实的广告创意作业基础教程，是一本清晰生动地谈论广告创意基本原则与知识的“广告新人必读书”。

在这本书中，我看到的是专业创意知识与一线广告作业经验的踏实总结与悉心传承。这不仅是东东枪一人的心得，更是几代广告、创意工作者的智慧凝结。现在，这些至关重要的行业知识被以清晰、晓畅、诚恳的文字记录整理成书，实在难能可贵。

广告界长久以来恰恰缺少一本这样认认真真写给大家的“基础读本”。东东枪从事文案创意工作多年，他在书中谈到的这些“基本修养”是这个行业至为珍贵的必备常识，值得新人揣摩牢记，值得从业者反省重温。事实上，也只有多年专业从事广告创意和文案工作的人，才能把那些看似难以把握、难以说清、更难以传授的广告创意及文案基本原则，说得如此通透清晰、生动有趣。

创意不是异想天开。广告创意有原则、有方法、有道理。东东枪努力总结梳理出来的这些“基本修养”，是产出优秀文案的根本，更是每个营销创意工作者都该了解的常识。

东东枪的这本书做了两项重要的工作：将大量的经验与心得认真归纳为成形的知识，再将散碎庞杂的知识悉心梳理构建为体系。这本书中的“基本修养”已经涵盖了广告文案及营销创意工作者应该了解的大部分基本常识，其中不乏一些至关重要却又常被忽略、混淆的重要原则。

感谢东东枪的用心，我以东东枪曾为12年的奥美人为荣。

---

[1] 奥美大中华区董事长。

序二

林桂枝[1]

这是一本重要的书。因为它赋予文案基础修养，让文案从中获得必须懂得的道理，为可贵的“修养”做好充足的准备。东东枪通过自己的文案经历，给出了许多独到的见解：“广告中的‘洞察’通常是一个未被发现，或已被遗忘的真相”“一流的糖衣就是炮弹，一流的炮弹不需要糖衣”……这些话真诚热切，能让我们感受到他对文案工作的热爱，甚至让我想起他在办公室那个熟悉的角落一边微笑着，一边低头工作。

这是一本可信赖的书。可信赖的基础是诚实，是作者身体力行的建议。书中东东枪写到我与他一起工作的片段——

> 第一次意识到idea[2]也需要“升维”这件事，是我刚刚做了几个月文案的时候，那时正在做一个汽车的广告，公司里的一位美国创意总监做了一张平面稿，画面上是一辆汽车停在一面大镜子前头，镜子里头也是这辆车。文案写的是“Meet your alter-ego”。
>
> 这个“alter-ego”如果直译过来，是另一个自我、知己、至交的意思。我的任务是写一句这个文案的中文版，我就照着这句英文写了挺长时间，至少有几十个版本，“遇见新我”“遇见自己”“恰逢知己”……
>
> 带我做这个项目的是一位非常著名的文案前辈，她看了我写的文案，觉得不满意，说应该还可以更好。我就接着写，“恰逢知己”不好，那么“正逢知己”呢？“巧逢知己”呢？或者想远一点，“原来你也在这里”呢？“你是你，也是我”呢？“你比我懂

我”呢？“世界上的另一个我”呢？

我写得很认真，甚至是竭尽全力地试着用不同的语气、不同的风格来说这个“Meet your alter-ego”。我自己觉着“恰逢知己”就不错了，已经把意思说出来了，但当时我的领导就说：别急，咱们再看看。

然后她就在我桌旁坐下来，盯着那张画面和我写的那些备选的标题看，也不说话，看了一会儿，突然说：哎，东东枪，你看，这句话写成“何妨自恋”好不好？

那个瞬间，是我做文案的初始阶段里，很重要的一个瞬间。那个瞬间我的感觉是我之前熬的夜都白熬了，我根本就没入门呢，根本不知道做这种活儿该怎么使劲。

以上东东枪阐明了一个观点：寻找角度是文案的基础修养。他没有采用个人的成功案例来铺陈，而是把自己过去当文案新手面对的困惑作为例子，诚实谦和，以个人的修养来谈文案的修养，在这个标榜高手与大师的年代，用本真抗衡浮夸，让这本小书获得充实饱满的分量。可信赖的另一个基础是本身写得好，精练的文字是文案的基本修养，东东枪以过人的文字修养来做示范，更为书名做了完美的诠释。

修养代表水平。我估计一个有修养的文案，应该在理论、知识、实践具备一定的水平，能以一己的专业修养为客户建立品牌。修养为文案赢得各方的信任。一位文案的修养更能为世界增添美感。

我总希望成为一个有修养的人，更渴望成为有修养的文案。如果这本书在20多年前出现，我相信自己的心愿应该有机会达成。无奈时光一去不能回，我只能寄望你能读好这本书，用上这本书，帮我实现这个未能完成的梦。

---

[1] 原北京奥美广告首席撰文总监。

[2] idea，广告常用术语，常译为“创意想法”“点子”等，本书后有详述。

序三

邱欣宇[1]

有种说法：在一个充分竞争的、开放的、成熟的行业，是不会有什么大师的。

那些所谓的“绝招”和“秘诀”，也没什么独特性，更没什么“你无我有”的奇效。

大伙的报价，也差不多。

比如在医学领域，有专家，没大师；在营销界，不当个大师都没法开公司。

这个行业之所以还存在着那么多大师，主要原因是它没有硬标准。

什么叫硬标准？

ISO 2001就是硬标准，能定量也能定性、能证实也能证伪的就是硬标准。

公说公有理，婆说婆有理，不叫硬标准，这叫“解释框架”。解释框架没有标准答案，只要形成逻辑自洽，有人认同，就可以。如果有人买单，那就更好了。

解释框架无所谓对错，因为根本无法证伪。

如果一个客户在央视黄金段投了几个亿的广告，它的知名度迅速提升，可是，销量却不如预期。你猜，是谁的错？

如果反过来，它的知名度迅速提升，销量也火箭式蹿升。你说，是

谁的功劳？

你说：这么问问题可真是混账！我连几个必要的制约条件都不知道，怎么回答？

恕我直言，即便告诉了您，您也说不出来。

对，您就算能说出来，和押宝也没什么区别。

为什么？

因为结论无法证伪——客户无法再用几亿重试一次，到底是媒介投放费用起了作用，还是广告创意起了作用，或者是那句口号起了作用。兴许，都没关系，只不过是苦心搭建的渠道恰好此时发了力，更过分的——只不过是产品太好，根本不必做广告。

所以，花了无数钱的企业老总，也会哀叹：我知道至少有一半的广告预算是浪费的，但我不知道是哪一半。

从二战后现代广告业成形开始算，到如今，大半个世纪过去了，情况仍未改变——你看，大师还是层出不穷。

别以为大数据会帮你解决问题——直到现在，那些企业主也不知道哪一半是那一半。不然，网络上就不会有那么多不知所云、考验人智商的广告，也不会有那么多“大师”宣称自己一句话就帮企业提升了几十倍的营业额。

我们要相信一个浅显的道理，只有人们还受制于不确定性时，才会去找所谓的“大师”寻求安全感。这和找算命先生、找老中医、找仁波切开光、找红酒遗珠、找“寿司之神”没什么区别。

正因为这个“不确定性”，我做广告20多年，越做越糊涂，越做越没自信。

我真的做对了吗？

别人真的做错了吗？

大到品牌定位，小到一个标题，我们真的向客户推销了正确的、有用的建议吗？

或者说，那只是我们自以为的“对”？

我们拿什么保证，凭什么去蔑视他人不专业、不靠谱？

这也是我干了这么多年文案工作，却没兴趣也没自信总结出一些“规律”的原因。有的时候，遇见客户是个“广告爱好者”，拿一些不知哪儿看来的只言片语或大师的经典案例跟我辩论，我都会好言相劝：咱们别做学术讨论了行不行？

广告不是件纸上谈兵的活计，也不是复制先例就能成功的行当。

这是广告的迷人之处，也是它让人沮丧的地方。

而且，广告是一门依附性极强的行业——它连餐饮业都不如。名厨名馆子还能自己创新个菜式，顾客实在不买账还能自己吃——广告大师再厉害，也得看客户下单提要求，要是没人掏钱买单，那点儿精华液，用在谁身上也不是。

广告是高度依赖媒介的。它所有的沟通策略和创意内容，都要依媒介特点而定。当今世界，媒介形式的变化一日千里，广告业，尤其是传统广告业，就显得手足无措——以前那些沟通的原理和办法，眼睁睁地就被挑战、被戏弄、被颠覆。

“人性是不变的”这种话，只能自我安慰。

广告在对人性的洞察和利用上，并没有什么独到的心得。

我们有句行话，壮阳药、生发灵和减肥品，根本不用做广告。因为真正有效的肯定大卖，用不着您帮着吆喝——伟哥啥时候做过广告？越深入人性、越直指人心、越从用户切身体验里赚口碑的产品，越不需要广告。好酒、好医院、好电影，口口相传，一翻两瞪眼，哪里需要好广告。

好产品，是最好的广告。尤其在这个试错成本低、用户体验传播

快、反馈链条极短的时代。

东东枪这本书，在初稿时我就看了，看到一半就给他发微信说真好——这个“真好”，语意复杂。

首先是感谢他在这个环境里做了件西西弗斯般的好事，其次是我不忍心打击他的努力。

这本书，开宗明义，用作者的话讲，是论“道”，而不是教“技术”。它试图告诉大家，广告或传播的本质是什么，如何洞察和利用人性，而非一本教人“小窍门”和“速成术”的小册子。

我当然赞成，打心眼儿里赞成。

但还有另外一个我在暗想，唉，还不如写个“文案入门三百问”或“如何做出一个爆款营销案”呢。那样毕竟好卖些。

这本书，作者写得极其认真、严谨、有条理，充满了洞见，在不少地方给我这样的“老工人”都上了一课，发出“哦，原来这个道理是这么样的，我会是会，但就是没想到能总结出这么直白有效的概念”的赞叹。就此一点，功德无量。

但如我先前所说的，文案不是一门可以纸上谈兵的行当。这本书里很多真知灼见和拈花微笑，真的是干过的才懂，没干过的，可能自以为懂，其实并不真懂。甚至很多懂的人，现在也对这些原则和价值判断产生了动摇。

这是一本“懂的进”和“信的买”的书。

从我定义的“专业”角度看，这是一本好书，但也是一本悲壮的书。

可以说，这本书给传统文案行业，体面地盖上了棺材盖子。

为本书题写书名的邓志祥先生，是香港第一代华人创意总监，曾经的奥美大中华区创意总监，人称“阿公”，是我的老板、老大和老师。

同为本书作序的林桂枝女士，是我的前辈、曾经的老板、中英文文案的翘楚。

我的师父刘继武先生，已退休回台湾享受生活。

他们曾经教给过我的道理、经验，在本书中都有更清晰更有条理的体现——但这一套作业体系以及价值操守，也正面临时代严峻的挑战。

或破茧重生，或泯然众人。

总而言之，时代从未曾另眼相看过谁，它是最公平的。

写到这里，我忽然想起自己离开奥美时跟TB[2]老先生说的话。我问TB，奥美将向何处去？TB回答，奥美将会有很大的变化，但变成什么样，他也不知道。

其实，每个行业、每个企业、每个人，不都在面对这些变化和不确定吗？

我们到底是《神鞭》里那个傻二，剪了辫子学手枪，“辫子没了可神还在”；还是老舍笔下那个抱着五虎断魂枪对着月亮喃喃地说“不传！不传！”的老头儿？

当哪一个会让自己感觉更好些？

说实在的，我也不知道。

---

[1] 远山文化传播创意总监。

[2] TB：即奥美大中华区董事长宋秩铭先生（TB Song）。——编者注

开场白：

为什么会有这样一本小书

2006年，我进入一家广告公司的创意部工作，成为一名文案。

在那里工作几个月之后，我对一位资深的创意人员谈起，我很困惑于找不到评判文案与创意的标准，经常是自己写了东西却不知道哪个是好的，哪个是不好的。我的上级对我的产出做出评判、选择时，我也经常不知其所以然，而这种困惑直接导致我工作时经常根本没有方向，只能凭借揣测，毫无头绪地胡乱尝试。

当时，那位前辈给我的答案是：文案、创意这东西，确实没有什么说得清的标准，反正“多年媳妇熬成婆”，等你再干几年，职位升上去了，你的标准就是标准。

坦白地说，我当时就对这个回答很不满意，后来的很多年里，也一直对此耿耿于怀。而且，这一番对话对我刺激很大。你可以想象成一个船员去问船长或船上的老船员：咱们要往哪边航行？目的地到底在哪？船长的回答却是：你不用关心这个，我也不太知道，大海那么大，咱们四处瞎撞就好了，没准什么时候就碰巧到了咱们要去的地方——就算真回答“你问我要去向何方，我指着大概的方向”都要好一些，我碰到的这位前辈从根本上否定了“方向”的存在和“方向感”的必要。

后来我想，当时那位前辈给我这样的回答，有两种可能。一种是他自己确实也觉得这个标准问题难以解释，说不清楚。另一种是，他其实很清楚那个标准在哪，只是他不喜欢我，并不打算跟我细说。

我后来总希望他当时只是因为不喜欢我，懒得跟我解释，否则就太

可悲了。那样的话，我的沮丧源头可能就要变成对这个行业的资深从业人员业务水准的失望。

知其然而不知其所以然的人是很多的。大概知一点所以然，但没办法将其表述出来的人，也是很多的。连“其然”都搞不清楚的人，就更是随处可见。

那份耿耿于怀，还是在我心中埋下了一个念头——以后，如果我变成了这一行里的资深人员，如果有哪个刚刚入行的年轻人问我同样的问题，我一定不要给人家那么不像样的回答。我不能让自己变成一个只能含糊其词、只愿故弄玄虚、只好讳莫如深的人。

于是，后来的那些年里，对于一些跟广告创意工作有关的基本概念和原理，我专门去做了一些学习、探究、思考，并且逐渐搭建起了一个自己的关于广告创意的知识体系。

这些学习和思考的成果，被我总结成了一份文件，文件的名字叫“文案的基本修养”。这是我在广告公司做创意工作时，为本组新人准备的一套入门课程。自2013年起，我曾先后给进入本组的几批新人串讲过数次。通常听课的只有一两人、两三人，讲得就很随意，但正好对我自己来说也是个复习，每次讲授时，对所用的课件，以及这套知识体系本身，也不断有些修正优化。有一年我还应邀开了个小班，其他部门、团队的几个年轻人也来蹭课，每次一起听课的有七八人至十数人之众。

后来我曾见到知乎上某广告行业相关问题下的一个回答，有个我不认识的ID[1]引用了我在当时那课堂里说过的话，显然是听过我那小课的某位小伙伴。这件事让我略感欣慰——有人记住了，哪怕只有一个，就算没白讲。

被众多广告人奉为圭臬的《文案发烧》一书，英文书名“Hey,Whipple, Squeeze This”之外还有个副标题，叫“The Classic Guide to Creating Great Advertising”——“产出伟大广

告创意的经典指南”，我现在带给大家的这本小书却并无意，也无力为“产出伟大广告创意”提供指导，而只是日常广告创意人员需要知道的一些基础知识，一些刚刚进入这一行当的年轻人应该在头脑中植入的基本认识。

本书撰写时，预设的读者就是那些刚刚入行，或从事文案、创意工作时间不长，对于很多业务问题及相关名词、知识还心存困惑的初级创意从业人员。读过、懂得这本书里的内容，并不一定能产出伟大的广告创意，但确实，如果不知道这本书里的知识，要产出堪称“伟大”的广告创意，则很可能有些吃力——有了这些基本的认识，才有可能把事情做对，才知道什么是对，什么是错，什么是好，什么是坏。这些，就是所谓“基本修养”了。

修养是基础，同时并不只是基础。有时候一件事做到最高级，比的还是修养。那时的修养，有一部分指的就是你还能不能坚守那些基本的正确认识。当然，可能也包括你是否随着环境和角色的变化，适当地升级了这些认识。当大家面对同一个问题的时候，你是不是能比别人有更多的角度、更丰富的素材、更深入的思考，让你有一些更快速、更准确的分析和判断，靠的可能就是这种“认识”，这种“修养”。

曾有一次，我瞧一位同事用水写布练书法。我问他，用水写布写字，跟用笔墨写，是不是差别还挺大的？他说，差别确实挺大，但是，不重要。我说，为什么不重要？他说，练字，不是练手或手感，初学字的人，当然要从手开始练，练手跟笔墨的熟悉和默契，练是不是能灵活地掌握笔墨，可你练上几年，再练，就不是练这个东西了。我说那练什么？他说练认识，练你对字的认识，练你是不是足够了解这个字，是不是知道这个字这样的结构，这样的笔画，应该用什么样的方式，才能最好地把它呈现出来。

我觉得这还挺有意思的。这其实就是个修养问题。所谓修养，无非是这样一些认识，这些认识是最基本的，也是最重要的。

咱们接下来要谈的，更多的是这种可能会构成一个广告创意人员基

本修养的基本认识。是“认识”，所以更偏重道理，而非技巧。是“道”，而非“术”。

我并不确定这些东西在读者眼中是否足够有价值，事实上，数年前，一位我很尊敬的广告前辈曾发来几篇文字稿件让我看看，又打了一通电话细聊她的苦恼——有音频平台请她讲授广告知识，她写了10节课讲稿发过去，对方回复说：干货不够。我瞧了瞧那些文稿，她写的都是一些非常重要且常被忽略、混淆的道理。但看起来，在很多人眼里，道理不是干货，技巧才是。

我猜，这也是为什么现在网上以及种种相关书籍中介绍的，往往是技巧和方法——“写出××文案的十大秘诀”“×个句式让你的销量暴涨××倍”“写文案，学会这×招就够了”“文案如何月薪50000？只要做好这×件事”“只要10分钟，你也能写出××文案”……

我不认为所有知识和道理都能浓缩为立竿见影的“小贴士”。但实在有不少次，我在对人认真细致地讲了几十分钟的道理之后，还是会被要求“能不能给几个小贴士”——我们都太爱小贴士了。可如果真能被简化为几句小贴士，我又何必讲上几十分钟？

我们用10分钟就可以学会的小贴士，别人用10分钟也能学会。技巧是有局限的，它也许很快就可以掌握，也许效果立竿见影，但你永远不要指望靠着人人都能10分钟学会的招式去闯天下。

病人可以不在乎医道病理，而只渴求灵药仙丹，学医的人可不能这么想。

因此，咱们这本小书并非灵药仙丹，没有包治百病起死回生的野心，也并不打算标新立异，将普遍真理包装为自家秘方。

而且，在这本小书里，我想努力把复杂的事情说得简单些、明白些、通俗些。我自己的体会是：这一行里，很多道理，其实本质是非常简单的。而真正重要的、真正值得弄通的、真正能影响决策与判断的，就是一些简单的大道理。

广告这一行里从来不缺开宗立派的大师，只不过，很多大师的“全新”广告理论，细想起来，其实也只是基本原理的变种。有些同行因各种“独家发明”而欣喜自矜，殊不知那其实只是他们落下的功课。对于仍在学习广告创意的年轻人来说，掌握一些基本原理，至少可以帮助你更容易看清哪些人是真的以各种新的探索来推动这个行业的发展进步，而哪些人只是在捏造幻象、绘制画皮。

由于书中部分文字是基于此前数年我在团队内部的分享录音记录整理而成，一些口头表达的痕迹被保留了下来，难免会有啰唆重复、不够严谨，甚至东拉西扯之处，希望各位谅解。

在整理本书的书稿时，我自己内心一直有一点小小的挣扎。一个声音说，要再多读些书、多准备些时日，甚至过几年再来整理这些东西才好，因为随着知识领域和工作边界不断拓展，我自己的很多认识在不断修正、进化。但另一个声音说，还是赶紧把这个工作完成，让这些东西被人看到才好，因为，否则它们也许很快就会彻底过时。

事实上，此前这些年，每次给小伙伴分享这些内容时，我也都会在课程的一开始着重强调：我接下来要讲的每一句话都有可能是错的。

各位完全可以基于自己的认知，质疑、挑战、反驳我在书中所说的一切，或者干脆去建立你自己的创意知识体系。那个体系是否完美并不重要，但有没有这么一个体系很重要。一个暂时不完美的知识体系，也是可以凭借、依赖的，也可以在很多具体工作中为你指引方向，给你提供帮助。

所以，在这里，我也必须再次提醒——囿于我个人的经验与能力，以及随着时间的推移和行业的进化，本书中的一切观点，都有可能是错误的、过时的、局限的，请各位一定注意分辨、多加思考。但我能确认的一点是，这个分辨、思考的过程本身，对各位也是有益的。

东东枪

2019年9月

[1] ID：账号。——编者注

001

我们不是手艺人

“文案”这个词，根据语境不同，有两个含义。一是指广告传播中的文字内容，二是指负责撰写这些文字内容的人。这两个含义，分别对应英文中的“copy”和“copywriter”。早年间有将copywriter译为“撰文员”的，似乎倒更准确些，可终于还是统称“文案”了。这固然会造成些不大不小的混淆，但幸好日常工作中基本还能分辨。

本书名为《文案的基本修养》，这里的“文案”，既是copy，也是copywriter。

以往，文案主要是广告公司里的职位，现在，有很多公司、企业，都设置了文案职位，或是为自己的产品和品牌服务，或是为其他的传播任务产出创意想法和文案内容，具体工作情境及职责或有不同，但仍可认为是同一工种。

既然是与广告相关的撰文员，则必然不同于其他的文字创作，更不是文学。有些年轻人给我发邮件，说：“我觉得自己文字功底不错，或许可以做文案，附件中是我写的一些诗歌和随笔，能不能给看看？”显然这是对文案这一工种的具体工作内容、技能需求，都尚不太了解的。

文案和文学根本的分别在于，文案的撰写是为传播、沟通服务，承载一定的任务与目的——通常是商业任务。如果胡乱比喻一下，则文学是功夫表演，文案是格斗对战。

我以前买过一件T袖，上边印着一行字——“安心做个手艺人”。那

时候我觉得“手艺人”是个很好听的标签，且隐约觉得自己也该归入手艺人之列。后来才慢慢发现完全错了，文案不是手艺人，更不该是手艺人。

文案，不该只把自己当成打磨文字的技术工种，手艺人是个好听的称号，却有可能引发自我定位的偏差。一个好文案，既要有手艺人的专注，又该有创意人的灵活、生意人的敏锐。

以前听人感叹过——“文案写得好，要饭要到老”。当时不懂，后来才明白，如果只是“文案写得好”，确实只能“要饭要到老”。过于专注，有时候反成了局限。边界需要拓展，技能需要升级。

也有些同行前辈，坚持自诩为营销人、策划人，有意与“广告人”区分，我能理解他们的坚持，但在我看来，实际上，每个广告人都该是营销人、策划人。文字技艺只是这个工作中的一小部分，文字的使用，如同战士学习操作枪械，或者厨师熟悉炊具。只会操作枪械，就是优秀的战士吗？并不是。熟练操作枪械甚至不能让你成为一名神枪手，神枪手也得学会瞄准、懂得战术才行。

或者说，要做一个好文案，第一步就是不要只把自己当个文案，不要把自己只当作一个遣词造句、铺排文字的手艺人。

002

文案的职责不是产出“神文案”

广告公司如果是一家生产创意作品、广告内容的工厂，“撰写文案”这个过程八成是发生在工厂“喷漆车间”的事。

文案不是idea，文案是对idea的表达——“idea”这个词，咱们接下来会细讲，各位先不必着急，可以暂时理解为“创意想法”。

这几年，文案受到了非常广泛的，甚至是与其本身不匹配的重视。这个趋势挺有意思。我刚入这一行的时候，跟人谈起自己是文案，常常还得再加一句解释——“就是写广告的”。要是只说文案，很多人就都会再问一遍：“什么案？”然后我就得跟人解释，什么叫文案，什么叫copywriter——有时候碰见知识面广的朋友，还得多解释一下“文案”跟“面案”的区别，或者“copywriter”和“typewriter”[1]的异同。现在不一样了，现在身边、网上冒出了什么有趣的广告来，无数人都会一起称赞“神文案！”——是的，很多时候，他们不夸“神广告！”，而夸“神文案！”。

对我来说，这就好像是某汽车厂商推出了研制多年的高科技旗舰车型，这车刚一面世就引来大批车迷纷纷称赞：“看！这车的油漆多美！”

为什么他们只夸油漆？因为很多人只看得到油漆。但你我不同，我们不该只看得到油漆，如果我们以造车为职业的话。

作为一个造车的人（其实，买车的人也一样），你不该只看到油漆，你的工厂不该只会喷漆。喷漆，是造车各个环节里，虽很重要，但

并不核心的那个步骤。造车，更不只是喷一层油漆那么简单。你要关心这辆车怎么可以跑得更快、更安全、更省油。油漆会让你的车更好看，可以为你引来更多赞叹（尽管可能有一部分只是对油漆的赞叹），但不会让你的车跑得更快哪怕一点点。只钻研喷漆，不是你应该做的事，因为只掌握喷漆技术的人，不是能造出一辆完美汽车来的人。

只在乎文案的文案，很可能就是那个喷漆工。前面说了，文案不是idea，文案是对idea的表达。

如果是电影，那文案可能就是演员的表演或配音，表演或配音是把编剧和导演本来写在剧本里的想法呈现出来，但表演或配音不是电影的一切，一部电影的成功需要很多工种的配合。而且，更重要的是，再好的表演与配音，也没法把一个前言不搭后语的烂剧本，变成世界一流的电影作品。放到广告里，这个道理就是：神文案救不了烂创意，正如神广告救不了烂产品。

文案、创意、广告人，这三个词，都可以且常被用来称呼文案创意工作者，含义却各不相同。

能把文案写好的人，叫文案。熟悉包括文案撰写在内的其他创意技能、创意手段，可以产出有效可行的创意方案、创意内容的，叫创意。能从商业、品牌、传播的角度去考虑问题，用创意内容和创意方案解决商业问题、实现传播目标的，才配叫广告人。

创意或广告人，至少应该是能设计出一辆完整的汽车，甚至是设计出一辆符合市场要求的汽车来的人。除了写好那句文案，他还应该能帮你完成文案之前的众多重要步骤，然后才是创意的发想、文案的撰写。当然，也许最后，他会走到喷漆车间，告诉正在那里待命的喷漆工人：来，这辆车的前半部分给我喷成明黄，后半部分喷成翠绿。

文案的职责并不是产出“神文案”，而是产出真正能打动人心、影响消费者，实现传播目标的创意内容或传播方案。别被那些“神文案”迷惑，不管你是谁。也别只想着做一个好文案，哪怕你确实是个文案。

[1] typewriter：打字机。——编者注

003

必也正名乎

《论语》里，孔子谈“正名”的问题，说“名不正，则言不顺；言不顺，则事不成”。我总是愿意很机械地理解这句话——“名正”，是说要名实相符，是给事物正确的定义，是概念的明确和统一；“言顺”则指清楚的表达、有效的沟通——对“名正言顺”的最基本理解，就是“统一概念，才能有效沟通”。

广告是做传播、沟通工作的，但在我们这个行业内，还是存在很多模糊不清的表达和低效低质的沟通。细究其根由，概念不清是非常重要的一个原因。有些时候是我们的一些同行自己没有弄清那些概念，有些时候是对某些概念的认识不一致，于是大家鸡同鸭讲，越沟通越乱。

往浅里说，是大家先要统一术语，你嘴里所说的“策略”跟对方所说的“策略”到底是不是一个“策略”？你谈到的“概念”跟别人说的“概念”是否相同？这是在实际业务中经常会发生的错位，也经常会制造很多麻烦。往深里说，则是大家对于这些名词术语背后的真实所指、真实原理、真实机制要有个清楚且统一的认识。

先有语言的统一，才有沟通的可能。统一的语言，便于建立统一的思考体系。统一的思考体系，才便于构建高效的工作体系。这至少会让团队内部的沟通变得顺畅高效。

有一些同行是真正不断在思考这些问题的，他们各自尝试着给出自己的回答，虽然结论不尽相同，但都在一点点趋近正确的答案，一点点拼凑着这个行业的知识版图。而我也确实见到过一些广告同行或准同

行，他们平时嘴里常说的也是我们大家常说的那些专业名词，甚至还更多些，但稍微细聊就会发现，他并不清楚那些词真正的内涵，也完全没有能力理解那些词与词之间的逻辑，没法把那些名词串起来形成一个完整的“广告世界观”。有没有这个思考体系、知识体系，是完全不同的两个境界，不掌握那些基本的概念，是不可能掌握做事情的正确方法的。这个事情骗不了人，经常是一张嘴就露馅儿了。

接下来，我们先试着来探究一些对于广告这一行至关重要的名词，希望能厘清它们的定义，以及它们之间的关系。

我坚信这种“定义”是有意义的，让我们从“书同文”、从为广告“正名”开始。

004

我们为何要“有趣”

曾有大约10年的时间，我的工位上一直贴着我自己打印出来的一张纸，上边是这样的一句话——

The truth isn’t the truth until people believe you,

and they can’t believe you if they don’t know what you’re saying,

and they don’t know what you’re saying if they don’t listen to you,

and they won’t listen to you if you’re not interesting,

and you won’t be interesting unless you say things imaginatively,originally and freshly.

那些年里，我几次试图把这句话译成漂亮的中文，但至今尚未弄出一个理想的版本。这句话确实挺不好翻译。

首先是句子的逻辑在汉语中难以找到完美对应的句式，其次是句子里的一些词，翻译成通常对应的中文词，有可能也不准确了。如果只说大意的话，似可简单译成——

> 大家相信的真相，才算真相；可如果人们听不懂你在说什么，他们就不可能相信；如果他们根本就不听你说，也就不可能知道你在说什么；如果你不够有趣，那他们就根本不听你说话；而如果你不是用有想象力的、原创的、新鲜的方式来讲述，你就不可能有趣。

这样翻译一遍，已经有了损失，这个句子原来的逻辑层层上溯，是非常清楚利落的。伯恩巴克是DDB（恒美广告）的创始人之一，说过很多非常清楚透彻的话，DDB曾经印行过一本小册子，书名就叫“*Bill Bernbach Said* ”（似可译为《比尔·伯恩巴克如是说》），里边收集了他的很多语录，很有营养。这句话就是其中之一。

我此前一直把这句话贴在工位，是因为它对于当时的我来说十分重要，他为我解释清楚了我每天的工作是在做什么，是为什么而做——我们的工作就是要用创意能力、文字才华，为商业信息赋予新鲜有趣的观赏性和感染力，这种观赏性和感染力会引发受众的关注，关注才会有了解，了解则可能累积为信任。

对于当时刚刚入行一两年的我，那段话是非常清楚有力，甚至已经是足够全面的。因为当时我的主要工作内容确实只是负责努力地更加“有想象力、原创、新鲜”，这并非广告创意工作的全部，但无疑是很多人加入这个行业的初衷和起点。

当时，每次被一些无聊琐碎的工作弄得心生焦躁，或是把同一个广告标题写出几十上百个不同方案仍然要继续尝试新的写法，觉得自己灵感枯竭、几近油尽灯枯时，我就读读那句话。那句话告诉我我在做的事情的意义，以及我身为一个文案的职责——我们就是要努力让别人知道、相信一些他们本来不知道、不相信，甚至不关心、不在乎的东西，而要实现这一目的，我们先要努力有趣、努力好玩。我觉得，这已经是对广告创意工作的本质的一种定义。

005

要艺术，但不是艺术

在那句话之外，还有另一段很重要，甚至更重要的话。

另外那句话，是大卫·奥格威说的。大卫·奥格威也有很多著名语录，但我说的这句话似乎一直属于不太被重视的一段。我以前所在的公司，墙上挂着好多奥格威说过的话，但我没见过这段——

> When Aeschines spoke, they said, “How well he speaks.”
>
> But when Demosthenes spoke, they said, “Let us march against Philip.”
>
> I’m for Demosthenes.

这话里边提到几个人名，那俩长一点的，Aeschines（埃斯基涅斯）和Demosthenes（德摩斯梯尼），都是古希腊的演说家，Philip指率兵攻占希腊的马其顿国王腓力二世。这段话的大意是——

> 埃斯基涅斯演讲完，大家都说：他讲得真好！
>
> 但是，德摩斯梯尼演讲完，人们说的是：走，咱们跟腓力二世打一仗去！
>
> 我是站在德摩斯梯尼那一边的。

大卫·奥格威有很多名言说的其实都是这同一个问题。比如著名的“We sell, or else”（除了销售，我们别无他用）。

我一直以为，这些话里的观点，就是奥格威的广告观。奥格威是广告大师，但他是从挨家挨户敲门推销灶具开始做这一行的，他很自然地会有这样的观点。

我们如果做些分析，来比较一下那两次演讲的话，则埃斯基涅斯的演讲可能已经是一个好的“作品”，而德摩斯梯尼的演讲才可以称为好的“广告”。

创意作品和广告的区别，是每一个做广告的人要弄明白的第一件事，但不幸也恰恰是好多广告从业者做了好多年这一行之后还不明白的事——这种混淆，会给他们带来无尽的困难和苦恼。

创意作品不等于广告。因为创意作品是用来表达的，表达某种思想、某种观点、某种感觉，甚至只是展示某种才华、挑战某种极限。表达，是为了获取认同、认识——认同会变成赞许，认识会变成关注，获得赞许、获得关注，一件作品就是成功的。“他讲得多好啊”就是典型的赞许。

广告不是这样的。广告不只是表达，而是说服，是影响，是引发或促成改变。创意作品不一定需要改变什么，创意作品，让别人夸一句“他讲得多好啊”，或是夸一句“太有趣了”或“太美了”，可能就够了。广告不行。如果你的广告没有影响、打动一些人，没有造成他们认知上的任何改变，就不配叫“广告”，执行得多好、多美，文案写得多漂亮，流传多广，都没有用。

所以，有很多普通受众夸赞的“神文案”，其实根本算不上“好广告”。那些文案也许是个好文章标题，也许是个好句子，或者是个有趣的观点，但未必是个好广告。广告不是说漂亮话的行业，广告人不是艺术家。广告人甚至不该把成为艺术家当作自己的梦想。

我们做广告不是为了让别人夸“他说得真好”的。“说得真好”“拍得

真美”“都是金句”“脑洞真大”……如果一个广告人一辈子收到的都是这样的赞扬，那是件很可惜的事，如果他还为此扬扬自得，那就更可惜了，因为那恐怕只能证明他虽然做了一辈子广告，但根本就不知道自己在做什么，怎样才叫“做广告”。

前些年我曾经听过一位外国同行的分享，据说是在他们国家获奖无数的创意总监，分享的标题叫“以广告的方式做艺术”。那次，我记得他说他本来想当艺术家，但发现很难，后来又发现做广告也能创造艺术作品，所以他现在做广告的动力就是要用这种方式做出自己要做的好的艺术作品……坦白地说，当时我的感受是，这是一个价值观非常扭曲的广告人，他的做法是非常没有职业道德的。

广告不是一种艺术或娱乐，它是一些用来传达信息的媒体内容。好的广告，不是竭尽全力把他人的注意力吸引到广告作品自身上来的，让大家对着这则广告啧啧称奇，而是帮助销售产品或建设品牌——去促成他人认知和行为的变化。

原来的戛纳广告节，数年前已经改名叫戛纳创意节了。我的理解是，一方面是创意确实比广告更宽泛，能包容更多东西进来，另一方面，从以往的戛纳获奖作品里也能看出来，很多获奖作品只是好的创意作品，而未必是好的广告。戛纳以往的评选标准，也更像是对创意作品的评判，而不是对广告的评判。

我不是说做创意作品就没有价值。好的创意作品当然是有价值的，是值得称赞、值得发个狮子给你让你摆在家里流传后世的。只是，创意作品有创意作品自己的定义与标准，与“广告”并不完全相同，大家在日常作业时一定要搞清楚。

创意作品意在表达自我以获取认同或认识，广告旨在影响他人而引发改变，这是一个本质的区别。

了解这一点，也许最大的作用在于可以帮助大家知道，以后该怎样看广告。

一句漂亮话未必是个好广告，一个美美的视觉形式，未必就是好广告。我们的创意作品是要承担起广告的作用的，我们需要以艺术的形式，去传达一些东西，让大家认识到这些东西，进而影响他们，让他们改变——以传播内容，服务于商业目标。

比尔·伯恩巴克，还是刚才提到的那个人，说过另一句伟大的话——

> Let us prove to the world that good taste, good art, and good writing can be good selling.
>
> 我们要向世人证明——好的品位、好的艺术、好的文字，可以变成好的推销。

这句话既清楚又简单，他把刚才我们努力区分开的两件事，做了一个连接。它告诉我们：创意作品并不一定是广告，但可以成为广告，广告需要艺术，但不能只是艺术。

006

广告到底是什么

基于刚才那些认识和思考，我想给大家一个我自己拟出的对“广告”的定义。这是我自己对“广告到底是什么？”这个问题的回答——

> *广告，就是创作并传播内容，来改变他人的看法或感受，以促成其行为的改变。*
>
> Advertising is the attempt to change people’s behavior by changing the way they think and feel with the creation and distribution of content.

这句话里并没有出现“创意”这个词。我们说“通过创作并传播内容”，而不是“通过传播有创意的内容”，区别在于，这个内容是不是“有创意”，有的时候其实并不重要。

有创意只是实现这个目的的众多途径之一，或者说，通常，有创意会让广告更有效果，但却不是广告所必需的。有创意的广告更可能是好广告，但烂广告、普通广告，当然也是广告。

创意跟传播这两件事，如果非要分一个优先级的话，我觉得传播比创意重要。如果你本来要传播的信息足够特别且强大，比如，某家商场突然说“今日本店所有商品全场免费，先到先得”，那显然你就不必再费心想什么特别的创意了。你只要把这个消息传播出去，以任何方式都行，消费者直接就上门来抢购了。你唯一要做的只是把这个消息先变成

一个内容，不管是把它变成一句顺口溜，还是写出来印在纸上，或是录在一个音频文件里，还是拍个视频放在网上……它要变成一个内容，承载了讯息的，可传播的内容——所以，只是“创作的内容”，不是“创意内容”。

“改变他人的看法或感受”是两件事，看法是看法，感受是感受。每个广告都有可能为受众带来两种改变，一种是看法上的改变，一种是感受上的改变。有时候是两种都有。

看法是什么？就比如是谈恋爱吧，你去追一个姑娘，做了一些事，让她觉得你这个人很好，比如觉得你很有钱、很有才华，或者很帅、很体贴、很有趣，反正是对你的某些判断和评价，这都是看法。感受则是另外一件事，感受是让她觉得“我喜欢这个人”，是让她觉得跟你在一起就高兴、就愉悦、就骄傲、就放松，是莫名其妙地愿意接近你。这两件事有时候有关联，有时候没有。“他很好，但我不喜欢”，“他很渣，可我就是喜欢他”的情况都十分常见，这不用我多说了。

简单地说，这两种改变，第一种是理性的，第二种是感性的。第一种，通常是被说服或被启发，第二种，通常是被感染或被打动。通常，这两样做到任何一样，就是有效的广告；一样都没做到，就是失败的。

多年前，曾有广告公司使用过一个“AB点理论”。AB点是什么意思？就是做一组广告传播之前，你先要定义清楚现在的消费者的状态是什么，这是A点。然后再思考清楚，希望我们的传播内容把他们带到的B点是什么。

我自己的理解，这个A点、B点所描述的，是消费者的两种不同的认知状态。当我们定义A点时，我们定义的是目前消费者对于这一品类、品牌或具体产品的看法与感受，B点则是我们希望扭转他们、改变他们到怎样的看法与感受。A点、B点都应该是一个看法或感受而不应该是别的东西，比如说，不能是一个行为。因为广告只能改变看法和感受，改变行为要通过改变看法和感受来实现。

在这个理论里，从A到B的过程，就是我们所说的“改变”。这不是什么难以理解的事，非常简单清楚。AB点理论后来被无数人翻新过，或是改头换面，或是异曲同工，本质都是一样的，只是换成不同的包装，甚至是故意被包装得艰深难懂，被无数大师反复讲了好多年——当然，讲也没错，这确实是我们这一行里最重要的基本原理。

“促成其行为的改变”，是广告的终极目的。“行为的改变”未必是购买，有可能是下载，有可能是参与，有可能是投票……如果是公益广告之类，还有可能是生活习惯和日常言行的改变。比如，一个人本来觉得什么牌子的衬衫都差不多，但看了一个广告，忽然觉得好像这个牌子的衬衫有点不一样；或者一个人原来觉得某种牌子的车全是一些没文化没品位的人开的，但看了一个广告，突然觉得自己作为大学老师，也许开个这个牌子的车也还行；再或者，一个原本每天早上都不吃鸡蛋的人，看了广告，发现每天吃个鸡蛋原来是个很有必要的习惯……可能只是造出了一点点感受或者埋下了一个看法，而这些改变就有可能形成偏好、变为需求，可能改变他日后的一些选择，促成他一些行为的转变。

以上这个对广告的定义，只是我自己的总结，未必严谨正确。事实上，我也看到过不少人给出的各种不同定义，比如，我曾经在别人的一次分享里看到过一个说法，说广告是“在不改变产品本身的情况下，改变他人对产品的看法”，也很有意思。这些说法还有一个作用，就是清楚地界定了哪些动作不是广告。其实，所谓“定义”，通常只是“解释”，“解释”是可以有很多种的，一个有效且有用的解释，哪怕不完美或许也已经足够我们日常使用了。

顺便提一句，这些年不少人在谈内容营销。我总觉得内容营销固然有其特定的所指，但本质上并不是一个新的概念——广告，本该是内容营销，也早已是内容营销了。

此外，明确广告的概念，并不是为了划出一个界限，告诉我们自己哪些我们能做、哪些不能做。不管是我给出的定义，还是刚才提到的别人的定义，都不是。

“不改变产品本身”才是广告，那万一我碰巧想到一个需要改变产品本身的好主意呢？我会因为它“不是广告”而把它扼杀在自己的头脑里吗？不会的。如果我认为它是有效的，是可以解决产品和品牌的问题的，我才不会把它白白扔掉。

更何况，“不改变产品本身”本来就有点模糊，我给一个产品重新取个名字，算不算改变产品本身呢？我在一个饮料的瓶身上印上一句歌词或是卡通形象，算不算改变产品本身呢？我把一辆黑色的汽车改成炫酷迷彩，算不算改变产品本身呢？

就像一个理发师帮客人修剪眉毛——修眉算理发吗？不算。但一个理发师能帮你修修眉毛，可以吗？当然可以。就算它“不是广告”，我们仍然可以做。事实上，这些年，经常会有一些“说不好算不算广告”的广告涌现出来，有很多都挺有意思，甚至很有效果。我跟身边的同事讨论过其中的一些，大家的观点和判定也各不相同，我后来的看法是，这种时候，“算不算广告”毫不重要——我们定义广告，是为理清思路、明确职责，不是画地为牢。

007

有些目标，不是目标

创意作品是可以变成广告的，那么创意作品怎么变成广告呢？很简单，当你的创意作品服务于一个商业目标的时候，这就是广告了。

那怎么产出一条广告？当然是基于商业目标，来创作并传播内容就好了。

稍微扩展一下，就是四个步骤——

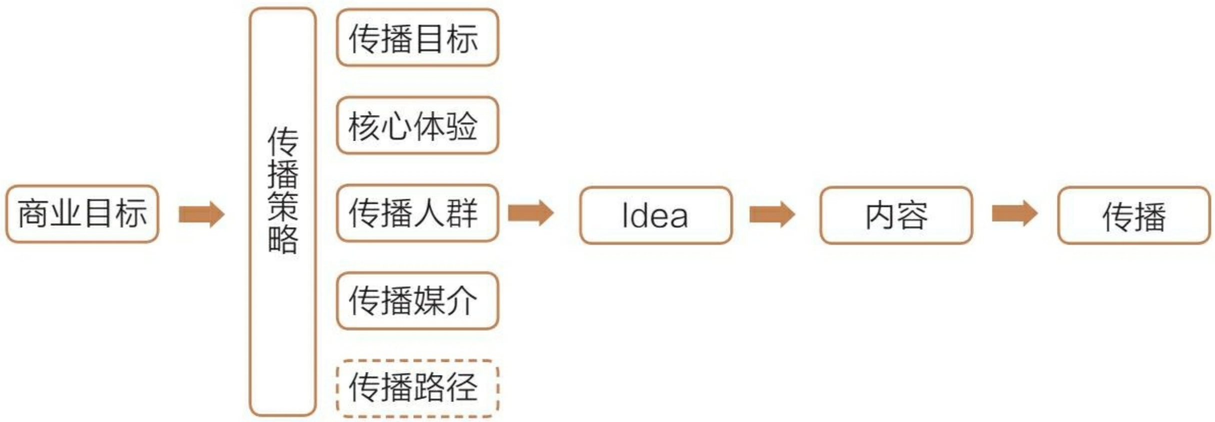


先思考清楚商业目标，依据商业目标制定传播策略，根据传播策略产出创意idea，再将创意idea制作为传播内容。

这其实就是一个极简版的广告作业流程。这个流程不只是一个时间顺序，每一流程的产出都要以上一流程的产出为根据，并且对上一流程的产出负责。

但是这确实太过笼统，所以，我还尝试着画出来一个更完整的版

本。简单地说，我把第二部分，“传播策略”做了扩展——



传播策略到底包括什么？

我认为至少包括以下几件事：

- 传播目标——你要实现的传播目标是什么？
- 核心体验——你打算表达什么核心信息，来实现这个目标？
- 传播人群——你期待的受众是哪些人？你要对谁说话？
- 传播媒介——你打算在哪跟他们说这些话、传达这些信息？
- 传播路径——你打算怎样让他们听到你说的这些话？

以上这几个问题的答案，就是我在传播策略后列出的那几个事项。这只是我个人的总结，未必严谨，而且里头还有一个“传播路径”，用虚线加以区别，是因为有些情况下这一项并不适用——事实上，传统广告时代，大多数广告都并不太需要考虑这件事情，这个词被提及得也并不多。

如何从品牌或企业的一个商业目标，变成可用于传播的创意内容？这个过程是怎么实现的？或者说，应该沿着怎样的路径产出创意内容。

这张图里已经说得很清楚了。

在这张图里，我们看到，一切的起点，是一个叫作商业目标的东西。我们前文也提到过，广告内容要为商业目标服务。这个商业目标该怎么理解？

通常，你如果问一个“想做点广告”或“想宣传下品牌”的市场总监或企业领导，为什么要做广告，得到的回答大多会是——“要打开销路”“要赢过竞品”“要把市场做大”“要赚钱”“要上市”“要打造爆款”“要带货”“要刷屏”……

很遗憾，这些都不是清楚的商业目标。哪怕你说得再明确一些——“我打算让这一款产品今年先卖到500万”，抱歉，也不算。

我们通常说的目标往往是一个数字或者一个结果，但我们这里所说的“商业目标”却不能只是一个数字或结果。

“商业目标”对应的英文是“business target”，有些工具和理论里，这个词是翻译为“商业企图”，而不是“商业目标”。这个“企图”的译法，实在是用心良苦，因为那套工具里随后还有解释，说这个“企图”不该只是一个数字或一个销售额，而应该是已经包括了实现这个数字或销售额的路径——

我们想通过________，实现________。

第一个横线处应该出现的，是生意的来源或路径。有些前辈曾经提到，一个客户跟你谈起他自己的品牌和业务的时候，你要观察，他是否清楚自己的生意来源和增长机会在哪里，要是他连这个都说不清楚，那他很可能根本不是一个靠谱的客户。这种客户应该尽量敬而远之，因为他自己的事没做好，却想让广告公司来解决他自己没解决的事，这是不现实的。

我们大家都听过那个老故事吧——两个推销员去了一个荒岛，每人

带了一大堆鞋子，结果有一个推销员（咱们可以给他取个名字，叫董平）很沮丧，说这一趟算是白来了，这鞋没办法卖，因为他发现这个荒岛上只有一大堆野人，而这些野人根本不穿鞋。另一人（也给他取个名字，叫薛霸好了）则说，太棒了，这儿的野人都不穿鞋，正好每个人都得买一双！

这俩人谁对谁错？没有对错。

假如两个人这一年的目标都是卖出1000双鞋子的话，这两个人只是定下了不同的商业目标。其中推销员薛霸的目标是，今年要通过让这个荒岛上不穿鞋的野人都开始穿鞋，卖出这1000双鞋。推销员董平的选择则是，不打算尝试把鞋子卖给这些本来不穿鞋的人，要回到原本的市场，让那些有穿鞋习惯的人多买一双鞋，把这1000双鞋子卖出去。

在以往的故事里，那个决定把鞋卖给野人的推销员薛霸，是被赞美的那个，因为他能看到潜在的市场机会，他有勇气开拓新市场。但实际上呢？他有可能死得很惨。那些野人不穿鞋很可能是有非常实在、不可动摇的理由的，人家3万年不穿鞋了，你让人家现在开始穿鞋？这件事是很有难度的，也许需要非常多的成本和时间。而董平则很有可能在离开荒岛后随便找个人人穿鞋的小城市，轻轻松松就把1000双鞋卖出去了。

如果咱们把他们两个的商业目标明确一下，则董平的商业目标是——

通过让原本有穿鞋习惯的人来买董平的鞋（而不是别人的鞋），来卖出1000双鞋。

薛霸的商业目标则是——

通过让原本不穿鞋的野人开始穿鞋（而不是继续赤足），来卖出1000双鞋。

这件事上没有对错，只是选择不同，但是这个选择是必须要做的。有了这个选择，才好决定接下来该做什么。可以想象，如果这俩人哪怕

找到同一个广告创意团队，各自说出自己的计划，他们得到的广告创意也应该是完全不一样的。

这一步，这个商业目标定义的是什么？是我们希望广告带来怎样的行为改变。

这个商业目标，有时候也被说成商业策略，但不管它被叫作什么，都是我们开始创作一个广告内容之前，首先应该弄清楚的一件事。如果一个推销员找到你，只告诉你“我要卖1000双鞋，你帮我做个广告”，然后就说不出任何更多的信息，你就得告诉自己：很不幸，我又碰到了一个糊涂的客户，他说不清自己的商业策略是什么。我或者是跟他说对不起我帮不了你，或者就得帮他把事情弄清楚。

如果你并不打算直接表示爱莫能助，或者不负责任地胡乱给他做一个没有商业逻辑的广告，那就得明确地知道，帮他理清商业策略这事，你得想办法自己来了。客户没有完成他自己的工作，他不完成我们就得把它完成，不完成的话没法往下走。

有人举过一个简单的例子，“我的目标是到办公室，我的策略是搭乘地铁”。“目标”和“策略”的区别，就是这么回事。

还有一个经典的定义“商业目标”或“生意来源”的模型叫“3M”，指的是品牌业绩的成长通常来自3个M——“More user, Use more, More expensive”，即“让更多人来用，让每个人用得更多，让每个人花费更多”。需要考虑生意来源问题时，可以从这三个角度，分别思考检视，寻找成长空间。

008

从选择一种改变开始

如果你是一个负责广告创作的人，那你日常做的每一个工作，背后都承载着一个商业目标，就是要为一个品牌主所期待的“消费者的行为改变”服务。

但是，咱们说过——广告从来不是直接为商业目标服务的，广告从来不是直接改变人群的行为。

要理解这句话，还是要回到我们对广告的定义——“广告，就是创作并传播内容，来改变他人的看法或感受，以促成其行为的改变。”

是的。要实现行为的改变，先要“改变他人的看法或感受”，这是广告的“药理”，或者说“作用路径”。

那么，与“期待的行为改变”相匹配的，我们也要在创作广告之前确定一个“期待的看法或感受的改变”——这句话越说越啰唆了，我也看到过一个更简略的说法，叫“期待的消费者反应”，英文是desired response。

把“desired response”翻译成“期待的消费者反应”也并不精确，首先是做出response（反应）的未必直接是消费者，也许只是见到广告的“受众”而已。其二是，这个response到底是认知上的还是行为上的，还是笼统地包含两者，没有说清。

但具体到咱们现在说的这个话题，我们说的是“期待的看法或感受的改变”。我认为，广告只有改变了受众的看法或感受，才有可能改变

他们的行为。

而这个“期待的看法或感受的改变”，就是广告的传播目标。

传播目标当然是基于商业目标而制定，并且服务于商业目标的。而且，这时候大家应该可以理解为什么商业目标不能只是一个数字或结果了——基于“我要卖1000双鞋”是不能推导出你的广告要让他们的看法或感受产生怎样的改变的，基于“我们要让这些从不穿鞋的野人开始穿鞋”就可以。

如何让这些从不穿鞋的野人开始穿鞋？让他们都认识到穿鞋能保护他们的脚、让他们的脚不再流血受伤，也许就可以，让他们都觉得穿鞋很帅很有型也有可能可以，让他们都开始认为“人生而应该穿鞋”是神的旨意就更好了，是不是？这些，就都是有可能帮助我们实现“期待的行为改变”的“看法或感受的改变”。

商业目标与传播目标，不是一一对应的关系。解决同一个问题，不同的人可以产出无数种不同的方法。但传播目标和商业目标应该有个因果关系，就是一旦消费者有了这样的想法和感受上的改变（传播目标），那他的行为就会有那样的改变（商业目标），否则这个链条就断掉了。

换个说法，制定商业目标是定义业绩增长的来源——我要多赚些钱，可这笔钱要从哪里赚？消费者的消费行为如果做出哪些改变，我就能赚到这笔钱了？这是品牌的负责人、生意的负责人要确定的事，是他们在找到广告创意人员为他们创作广告内容之前应该想明白的事情。

而传播目标，则是消费者行为改变的来源——消费者为什么会做出那些行为上的改变？如果他们开始相信或有哪些感受，他就会做那样的改变了？这是广告人的责任，是我们创作广告内容前应该想明白的事情。

还需要提醒一下的是：传播目标，是我们希望那些受众看过广告之后的反应，而不是他们买过产品、消费之后的反应。两者不可混淆。

确定商业目标，确定传播目标，都是一个选择的过程。刚才说了，商业目标是商业策略里最重要的部分，传播目标也是传播策略里最重要的部分。而所谓策略，通常就是选择——基于你的理解、你的经验、你的判断，甚至你的猜测，来做出选择。

选择什么？选择你要努力实现一种怎样的改变。

产品要卖给谁？他们为什么要买？怎么让他们知道这事？我曾经试着总结过一个最简化、最通俗的营销模型，就是这三个问题。这三个问题分别定义了商业目标、传播目标，以及后边的创意与传播，这几个最重要的环节。如果你面对的是非常厌烦理论和模型，或者没有耐心跟你一起条分缕析的人，也许只跟他们讲明白这三者的利害，讨论清楚这三个问题的答案，就已经足够。如果对方连这三个问题都不愿考虑或无法作答，那建议你还是敬而远之为好。

009

从形象，到心象

董平要把鞋卖给那些早有穿鞋习惯的文明人，薛霸打算试试把鞋卖给不穿鞋的野人——商业目标、传播目标，都与人相关。商业目标里包含了对“目标人群”的选择，传播目标则注定要以目标人群为基础来制定。

所以，我们之前给出的商业目标的通用格式——

通过________，实现________。

也应该扩展为（或者说本来就应该是）——

通过让________ ____________，实现_____________。

第一个横线断为了两截，分别要填入的是“某些人”及“做出某种行为的改变”。如果是董平来填，那可能就是“通过让一些原本有穿鞋习惯的人改穿我的鞋，卖出1000双鞋”，如果是薛霸来填，则就该是“通过让这些不穿鞋的野人开始穿鞋，卖出1000双鞋”。

确定目标人群，其实包含了两个工作：一是选择某一人群，二是准确地定义和描述这一人群。

选择某一人群，是在决定生意来源时就同步确定了的，你的商业目

标在定义你的生意来源，定义你接下来的“主战场”，这个战场也许是个地域概念（比如董平回到的城市，以及薛霸选择的荒岛），但主要是个人群概念（城市里的居民，荒岛上的野人）。

理想的状态是我们接到一项工作，要创作某一广告内容时，以上这两项工作都已经完成了。但事实上，这种情况非常少见。所以，很多时候，我们要自己来做出判断与分析。

选择目标人群，是在确定商业企图时就该做出的抉择，或者说，商业目标中就已经包含了对于目标消费者的抉择。

但这种抉择，往往只能决定前进的方向，而不能决定攻打的战略。“把鞋卖给这座荒岛上的野人”是你的抉择，但这些野人是什么样子，你真了解吗？你需要把抽象的“野人”具体起来，你得了解他们，甚至“定义”他们。

这个“定义”的过程，通常只是需要给出一份清楚的描述。日常工作中，我们最常见到的“目标消费者描述”是这样的格式：“18至35岁，高中以上学历，月收入6000元以上”“二三线城市白领青年，事业处于起步期，无车无房”……

还有一种描述目标消费者的方式是设想对方一天的生活轨迹：“清晨7点起床，匆匆出门，乘地铁或公交上班，在单位附近的小卖部买早点，上午比较忙碌，中午点外卖，偶尔下楼抽烟……”

但是，平心而论，这些描述对于我们有任何帮助吗？或者说那些真的就是目标消费者了吗？我们看了那些“18至35岁，高中以上学历，月收入6000元以上”之类的描述，就清楚地知道我们该对谁说话了吗？所有“18至35岁，高中以上学历，月收入6000元以上”的人就会对同一则广告内容有同样的反应吗？

如果只把定义目标人群这件事做到这个程度，我的建议是还不如不做——因为毫无帮助。基于这样几个指标就写出一份这些人每一天的生活轨迹，就更是胡扯。更何况，如今的时代，年龄性别这些特征，已经

越来越不能代表一个人的生活和消费状态，即便是确定这些形象和状态特征、性别年龄，也远不如用哪种手机、最常用的是哪些app[1]重要。

因为，比外部特征更重要的是他们内心的认知——他们的看法和感受。因为广告是要改变别人的看法和感受的，我们说过了。以往，去定义目标人群的年龄性别学历收入，其实也是为了从这些指标里猜想这个人群的看法和感受——所以，只描述那些指标是不够的，用那些指标来定义人群是不准确的。

比形象更重要的是“心象”。这是当年北京人民艺术剧院的焦菊隐导演创造的一个理论。当我们定义目标人群时，我们要清楚真正重要的是什么——这些人，应该以其与品牌和品类有关的行为和认知来定义。

比如，你要为一个海外旅行产品创作一则广告，你拿到的目标消费者定义是“16至35岁，月收入8000元左右，女性为主”，就不如告诉你“我们的目标消费者是那些有钱出国旅行，也想出国旅行，但因为没出国旅行过，而有点害怕出国旅行的人”更有帮助，是不是？因为第二种定义显然是经过思考与选择的，第一种则完全是言不及义，至少是远远不够的。

一个看起来非常粗糙甚至蠢笨的胖胖的货车司机，有可能内心非常文艺，你怎么能用职业和外形去界定他？一个38岁的人也可能是一个幼稚鬼，一个16岁的孩子有可能什么都知道，你怎么能用年龄去定义他？真正有意义的是心象，而不是形象。形象只是抵达心象的途径，且只是途径之一。不能只有一个笼统的形象，就默认为这些目标消费者都是一个模子里刻出来的。

当然，职业、年龄、性别、生活习惯等，不是毫无意义。目标人群行为的共性，有时与媒介的选择有关——上班族更容易接触到地铁广告，退休老人可能接触小区电梯广告的机会更多，十几岁的少男少女可能更多接触到社交软件上的广告……

[1] app：应用程序。——编者注

010
真诚是一种能力

焦菊隐还说过一些跟心象有关的观点，被别人记录下来，比如，他曾对演员们说：“没有心象就没有形象。”

我们刚才说，形象是抵达心象的途径，他这句话却是在说，心象是抵达形象的途径。这当然是因为演员就是要塑造形象，但确实也因为，有了准确的心象，才会有准确的形象，否则那个形象就是空洞的、模糊的。

他还谈过如何找到心象——

> 你要想生活于角色，首先要叫角色生活于自己。
>
> 演员的创作，要从外到内，再从内到外，先培植出一个心象来，再深入找其情感的基础。
>
> 要突破自己，就要先看角色与自己的差别。

用心象来定义目标消费者，还有个好处，就是可以摒弃很多看似精确、实则草率的限定。努力描绘心象的过程，也是一步步了解目标消费者的过程。对于这个过程，我有一点非常重要的提醒，就是要尊重你的目标消费者。此处的“尊重”跟礼貌关系不大，而是因为只有尊重，才能真正了解。

很多时候我们广告从业者是不够尊重我们的目标消费者的，我们把

他们当作机器人，当作稀里糊涂就会做决定的傻子。我们其实并不了解，也不理解他们，广告人经常高估自己的聪明，而把消费者看作愚昧无知、审美也不好的一群人。大卫·奥格威说过，消费者不是傻子，消费者是你妻子那样的人，你要是以为单靠一句花言巧语，或是一些花哨的形容词就能让她买任何东西，那你就是在侮辱她的智慧。

消费者从来不是你跟他说去买一双鞋吧，他就会去买一双鞋的。你要让他真正觉得自己需要一双鞋，他才会去买。如果你不了解他之前对于鞋这个东西的真实想法跟态度，就不知道该给他一个什么理由让他购买。哪怕你已经知道他的学历、职业、家庭背景、健康情况、身高、体重，以及每根脚趾的长度，也不可以。

描绘心象，需要细致的观察和揣摩，需要总结，更需要分析。而在这些之上，首先需要的，则是一点真诚。

其实不止这一件事，做广告这一行，真诚是个必备的能力——是的，我们所说的真诚并不是一种美德或品质，而是一种能力、勇气，是看清真相的能力，以及面对真相的勇气。

我曾经服务过一些客户，他们给人的感觉是，从来不面对真相，不承认自己的品牌形象已经很陈旧老化，不承认自己已经不是一个年轻人喜欢的品牌，不承认自己摆出来的姿态一点都不好玩——这样的品牌，很难找到真正有效的传播策略。他们还会告诉广告公司的工作人员“强化品牌青春时尚的个性与主张”，而不是“我们已经被视作过时的陈旧品牌，我们希望做点什么，让所有人都感觉我们竟然又年轻起来了，我们仍然是个有活力的品牌”。出现这种情况的原因多种多样，讳疾忌医、敷衍了事，以及因王小波提到的“花剌子模信使”问题而导致没有人敢指出真正的问题所在，都是非常常见的情况。

做我们这个行业的人，可能最重要的素质，就是看清真相的能力与面对真相的勇气。“世事洞明皆学问，人情练达即文章”，所谓世事洞明与人情练达，并不是什么腐朽的价值观，放在广告这一行里，其实就是对世界与人心的真切了解。

广告行业太需要有智慧的人了，但“有智慧”却常被误解为“有知识”，这实在是两码事。

011

她为什么会嫁给你？

咱们来假设一下，你正在追求一个女孩，想跟她结婚。

她现在并没想过要嫁给你，所以你期待的她的那个行为的改变是“与你结婚”。但这还太过笼统，如果我们对她了解多一点的话，就可以看得更清楚，她现在并没有嫁给你，是因为已经决定要嫁给别人（比如董平，那个卖鞋的），还是她根本就不打算结婚，或者是打算结婚但并不喜欢你这一类型。

假设我们已经做了调查，发现这姑娘本来是想嫁给董平（很可能是听薛霸说的），那么，你期待的她的行为改变就可以定义得更清楚一点了——你期待的她的行为改变是“离开董平，与你结婚”。

如何让她嫁给你？如果你是古代的一个什么国王那就好办了，你就直接立法或者下道命令说她必须嫁给你就好了，不管她愿意不愿意——那就是直接改变她的行为，而不用改变她的看法和感受，那就用不着广告。

如果是用广告的办法，那么，她嫁给你的前提就是她要愿意嫁给你。这个“愿意”又有两种可能：第一种是，让她理智地认为，你是非常合适的结婚对象，她应该嫁给你；第二种是，让她开始觉得特别喜欢你，就想嫁给你。这就是我们所说的看法与感受的区别。

接下来，问题又来了：什么理由会让她认为“应该嫁给你”？她又会因为什么“特别喜欢你”？咱们可能还得做点工作，去研究调查一下，她

这个人在择偶这件事情上到底是怎么想的，才好对症下药——这个时候光知道她身高165cm，体重49kg，毕业于某某大学某某学院，月收入9000元人民币，显然是不够的。

但如果你知道，她不选择你是因为觉得你穷，那你就只要向她证明你真的很有钱，她之前只是不了解你，你其实比卖鞋的董平有钱多了，她就有可能改变想法，而这个想法的改变，就有可能改变她的抉择。

当然，如果你真的很穷，那你要做的或许就该转变为努力想办法让她相信有钱没钱这件事对她来说根本不重要，甚至告诉她，千万不要嫁给有钱人，嫁给穷人才好。而这两种不同的选择，就是基于同一种商业目标而制定出的两种不同的传播策略。

广告的逻辑就是这样，改变认知，继而改变行为。广告的目标是让对方愿意跟你结婚，但即使最好的广告也往往只能做到让她“愿意”跟你结婚——我甚至看到过一个极端的说法，叫“广告从来不直接带来销售”。

我们刚才说得比较简单，比方说，一开始就假设你有一个确定的追求对象，但实际情况是，很多品牌在准备“搞一点传播”的时候，连自己的性取向都还没搞清楚。

你真正的目标是要找个终身（或不终身也行）的伴侣。你的性取向会决定你要追求同性还是异性——这是你在这件事上的商业目标。

有了这个决定，你就可以根据它来定义你要找的那个人的大致样貌，甚至确定就是人群中的谁——她（先假设是个女性吧），就是你的目标消费者或潜在消费者。

你应该去了解了解她，看看她现在在择偶这件事情上的行为与认知，想想自己如果改变她的哪些认知，就有可能改变她的行为——这就应该是你的传播目标。

扯远一点，现实中，确实很多人不知道该怎么追求自己欣赏的异性，也许是一些劣质的影视剧和小说什么的把大家教傻了吧——似乎很

多人都认为，追求异性，就是要不断地献殷勤、示好，甚至是撩拨，用语言或行动告诉对方“我喜欢你”。

告诉别人你喜欢她，有那么重要吗？她会只因为你喜欢她，就开始喜欢你吗？而且，你需要反复告诉对方你喜欢她吗？如果真想让她喜欢你，你得先知道她为什么不喜欢你或者还没喜欢你，然后你再去改变她那个想法。我看新闻里，很多大学男生一追姑娘就跑到姑娘宿舍楼下点蜡烛——不是所有的姑娘，你一点蜡烛她就感动了，就喜欢你了，姑娘又不是嫁给蜡烛，又不是谁蜡烛多她就喜欢谁。

很多愚蠢的品牌传播，也是如此。它们完全不考虑目标人群的心象，不考虑对方真实的看法和感受，而只是跑到人家楼下点起蜡烛，还拿着高音喇叭大声吵嚷：看啊，看我给你点的这些蜡烛，多亮！

012

同时追求30个女孩

对于目标消费者这件事，我以往的认识是，对目标消费者的定义当然应该越精确越好——定义越精确，洞察和投放就会越精准，而这两件事都会提升广告的效用。如果这真是一场求爱或求婚的话，追求一个姑娘，当然比同时追求30个姑娘要简单一些，同时追求30个姑娘，用统一的招数恐怕难以精确生效，区分对待则又难免耗费大量精力和资源。

但后来，我读到一些前人的广告理论，令人惊讶的是，他们明确指出，目标人群的定义，宜宽不宜窄，不必苛求精确。

我花了挺长时间思考这句话，后来才恍然有所悟——定义目标人群的工作，如前所述，分为两步，第一步是选择，第二步是描述。选择目标人群，其实是确定生意来源，这个选择，与商业目标高度相关，选择的标准是要确认有这样一个真实存在的人群，且其基数足以支撑要实现的商业目标。描述目标人群，则是将这群人与品牌或品类有关的共性、特征，真实清晰地总结出来。

有很多人在所谓“定义目标人群”时，所做的只是第二步的工作，即努力清楚描述这一人群。按照以往的定义法，为了让这个描述更加精确（或是显得更加精确），大家往往加入太多维度指标，年龄、性别、职业、学历……层层指标的累加，让这个人群看起来十分聚焦，但实际上，是将这个人群不断缩小再缩小了。

目标人群，怎么会是越小越好呢？如果一个企业主、一个品牌要多卖自己的产品，目标人群的规模越小，目的就越难实现。任何一次商业

传播，必然都是希望尽可能影响更多人、制造更多期待的改变才对啊。

我们之前所说的，追求一个姑娘总比追求30个不同的姑娘要简单，错就错在最后是以“简单”作为标准——对于一个生性贪婪、追求利益最大化的男性来说，如果可以用同样的招数、同等的投入，一次性追求到30个女孩，为什么不呢？有什么不好呢？如果世界上本来就有30个可以用同样的招数追求到的女孩，他又何必用一些不必要的指标把另外29个排除在外呢？明明可以一网打尽，为何不毕其功于一役？

以心象来定义目标人群，或许可以在一定程度上解决这个问题，因为心象不是指标，而是描述。描述的目的是提炼共性，清晰地画像，指标的目的则是逐步筛选，缩小范围，二者截然不同。

013

你以为你能骗倒谁？

定义目标人群时常犯的错误，除了在描述时过于苛求精确，导致目标人群极为狭窄（甚至根本不存在）之外，还有一种，叫作好高骛远。

不少品牌，或是出于自信，或是出于野心，或是出于追逐“消费升级”的论调，将自己的目标消费者定义为所谓“高端人群”或“精英人群”，这个“高端”还不只是收入水平和生活状态那么简单，有时候还代表对细节的挑剔、对品质的苛求、对审美的注重。

不得不说，这是一件非常冒险的事。一方面是这一类人恐怕在总人群中占比不大，虽然各路社交平台和现实中我们常能遇到公开宣示自己如何挑剔细节、苛求品质、注重审美的人，但现实中，不同品类的消费行为中，有多少人真会在做出消费抉择时坚持这种态度和标准，值得探讨。

而另一方面，会被“挑剔”“细节”“审美”等说法打动的人，显然很可能真是个挑剔、苛求的人。他们是这个世界上最难讨好的一群人，以他们为潜在消费者是个极其危险的策略——挑剔从来没有止境，产品却不能不计成本。

尊重消费者，就是别拿他们当傻子——你以为你能骗倒谁？这个事情，简单地以己度人一下就能明白——我们并不会因为一个街边的小摊贩摆出一块写着“全球顶尖时尚”的手写牌子，就相信他卖的是能代表全球顶尖时尚的服装，对不对？

但是很多品牌都在犯这样的错误，它们觉得写上一个“一流品质”，人家就会相信它们是一流品质，它们认为说一句“未来科技”，大家都会认为那是未来科技——我们做这一行的人，自己首先得知道，事情不是这样的，没有这么简单。

014

一把电钻的*N*种价值

有一个经典的说法，说当消费者买一把电钻时，他真正要买的不是电钻，而是他家墙上的几个孔。

这个说法很有用，它时刻提醒我们从以品牌的角度思考转变为以用户的角度思考。但是，这个说法并不能解释所有问题。

比如说，当我去一个建材或五金商场，发现那里有大大小小各式各样的50种电钻，每种都不相同，但每种都能在我家的墙上打出同样大小的那几个孔来。这时候，我从中选出了某品牌某型号的一种电钻，把它买回家——这种情况下，我买的还只是那几个孔吗？

如果只是买那几个孔的话，那我就应该买所有电钻中最便宜的那一把。但事实上，我的选择经常不是这样的。那些电钻，有的卖200多元，有的卖500多元，有的卖800多元，甚至有的标价12800元。也许500多元的电钻B比200多元的电钻A钻孔速度更快，也更省力，而那个800多元的电钻C跟500多元的电钻B比起来，除了上头粘贴的品牌logo[1]，看起来没有任何区别，而那个标价12800元的电钻D则号称是最新出品的大数据高科技人工智能声控网红电钻，旁边的促销员还补充说，现在很多有钱人家里都会备一把这样的电钻，显得特别专业又有品位——那么，当我们选择这几款电钻的时候，我们买的分别是什么？

买电钻A回家，可能真是只需要用最低的成本往墙上钻几个洞。

买电钻B回家，买的可能是比较合适的性价比和比较可靠的质量，

以及在这次的几个洞之外，未来可能需要的另外一些洞——毕竟电钻A看起来可能不太结实，也许用两回就得扔掉。

买电钻C回家，八成是因为那个品牌是听说过的大品牌，跟B比起来，似乎更值得信赖一些，真出了问题，售后也更有保障些，反正就是觉得买个大牌子才更踏实。

而买电钻D，真正买到的可能是一种身份感、自豪感、幸福感——买一把这么神奇的电钻，一定要拍个照片晒晒、炫炫、吹吹的。自己花12800元买了把电钻这件事，可能也会让众多友人啧啧称奇，夸赞你真是太有钱或是太有品位了，而你自己也觉得自己已经俨然是个有钱人了……朋友圈里收获的几百个赞，以及你心里的那份得意，乃至之后很多年里你的朋友们对这件事情的深刻记忆和偶尔提及，都是你多花的那12600元买来的。

另一个容易理解的例子是手表。手表的功能是什么？是方便地查看时间？可现在，消费者购买手表，买的还是“方便地查看时间”这样一个体验吗？

显然不是的。如今，不同功能、不同价位的手表，卖的是完全不同的东西。不只是“方便地查看时间”这件事已经完全不重要，连那些高级手表在说的什么什么工艺、什么什么技术、什么什么材质——让我们诚实一点，那些东西真的重要吗？有多少购买那些名表的人真的需要随时查看月相、星象、万年历？

做广告的人应该有一个习惯，就是看到每一件自己或家人购买的东西，都该在脑子里过一下，想一下，这东西真正在卖的是什么？我们真正买到的是什么？曾有文章说星巴克即将一败涂地，因为有很多别的品牌，以一半的价格售卖品质相近的咖啡。说出这种话的人，恐怕是没想明白星巴克卖给消费者的到底是什么，消费者去星巴克买一杯咖啡的时候真正要买的又是什么。

这个品牌真正在售卖，又被消费者真正买走的东西，我给它起了个

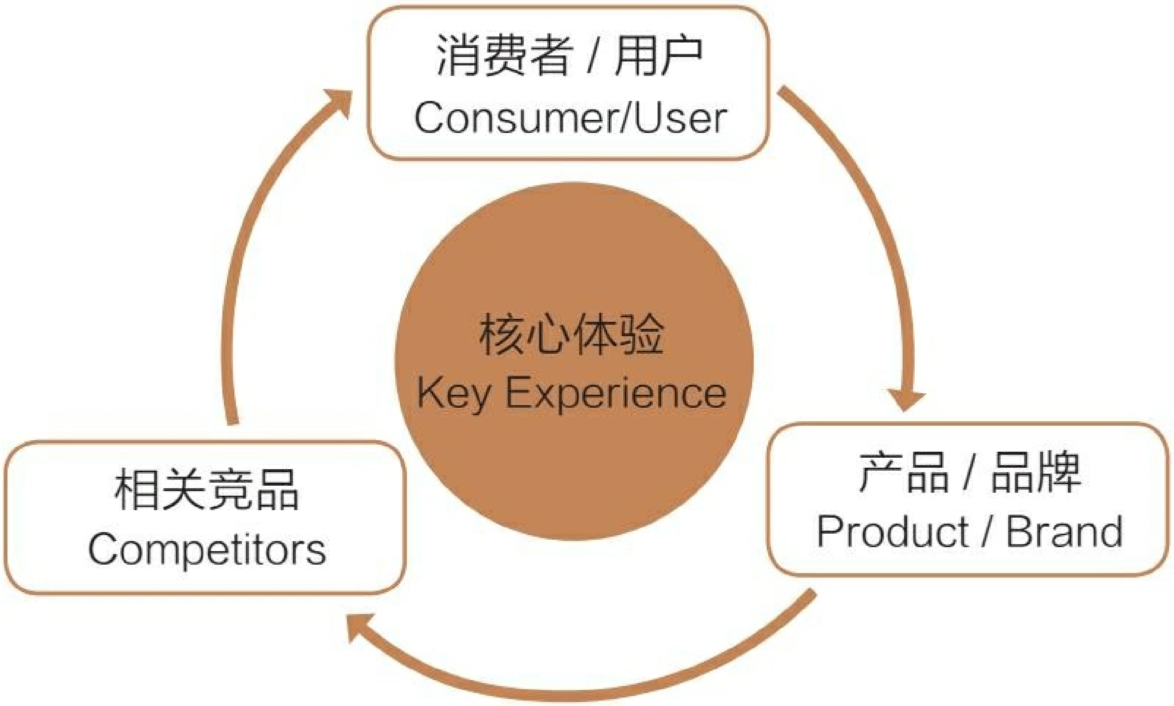
名字，叫“核心体验”（key experience）。或者说啰唆点，核心体验是指产品、品牌可以提供的对消费者、用户有价值的独特价值。

核心体验，是导致那个“认知改变”的根本原因——我们的广告，传达出来一个什么东西，消费者就会改变他们的看法或感受了呢？那个“什么东西”，就是我们所说的核心体验。不用以前的说法“核心利益点”（key benefit），是因为有时候这个核心体验并不是个有形、具象的“利益”。有时候消费者的选择并不一定出于某种利益，而是出于某种感受，甚至感觉。而且，用“利益”或“价值”来称呼，似乎总容易导致我们从产品或品牌的视角来观察思考，以“体验”名之，或许能提醒我们，这件事要从消费者的角度评估判断才对。

“核心体验”也未必是个科学的说法，但多少能提醒大家，售卖的东西，未必局限于利益。其实，“核心体验”也未必是个足够精确的说法。比核心利益点、核心体验更早的，还有一个说法叫USP，英文是“Unique Selling Proposition”或“Unique Selling Point”，即“独特销售主张”或“独特卖点”。我读大学时，营销学课程里还把USP当成一个极为重要的概念来讲。由“主张”、“卖点”到“体验”，是视角的转变，也对“销售”这个概念做了外延上的扩充。

我们可以用下边这样一个简单的工具来发掘或验证产品及品牌的核心体验。

核心体验，既然是产品或品牌可提供的、有价值的、独特的体验，则可以通过分析自身而确认是否可提供，通过了解用户需求而确定是否对他们有价值、有意义、被需要，通过与竞品的状况比对而得知是否独特。



其中，可提供未必是已提供。品牌和产品完全可以为了制造一个核心体验而改进产品、重塑品牌。

有价值未必是功能性的利益。感受、情绪上的价值也是价值。

独特也未必是独一无二。相对优势也完全可以接受。

核心体验是可以被发现，也可以被发明出来的。我们既可以发现一个业已存在的需求缺口，也可以制造一些新的需求。

“你现在穿的鞋是不是都特别重？你是不是早就想换一双更轻便的鞋了？太巧了，我家的鞋就特别轻……”如果董平对他的潜在消费者这么说并且成功卖出了不少鞋子，他就是发现了一个需求缺口。

“你想没想过，要是鞋子可以播放音乐就好了？我们这双鞋就能在你跑步走路的时候配合你的步伐，为你播放合适的音乐。一边跑步一边有音乐给你伴奏的感觉真是太好了，你买一双试试……”如果董平是这样卖出他的鞋子的（应该很难吧），那他就是发明了一个新的需求，一个前所未有的“希望有一双鞋能为我的步伐伴奏”的需求。

[1] logo：标识。——编者注

015

情人是情人，西施是西施

以前，我经常在各种广告课程里见到同一张对比图，图片左侧是一双白色的运动鞋，上面没有任何logo，右侧是一双一模一样的白色运动鞋，唯一的区别是上边多了一个醒目的知名运动鞋品牌logo（你可以把它想象成你知道的最潮、最贵的那几个运动品牌当中的某一个，越贵越好）。

不同的人对于这种对比有不同的解读，大多数人是用这种对比来解释品牌的价值、品牌溢价等。

我一直忍不住琢磨那个价值、溢价到底从何而来。

我后来的理解是，那个品牌本身，经过长期的塑造，已经附着上了一系列的“核心体验”。这导致我们看到那个logo，就会默认为那双带logo的运动鞋更有价值，能配得上更高一些的价格，或者，当这两双鞋售价相同时，我们会优先选择有logo的那双。

这种偏好不是凭空而来的，而是以往的所有传播和体验在消费者心中累积叠加而成的。而那些传播、体验，甚至因此而导致的种种口碑，改变了消费者的认知，形成了一种固化的偏好。

对于品牌这个概念，也有很多种不同的定义法，我对品牌的定义就是这样的——

品牌，是一种固化的偏好。

塑造品牌，就是去建立这种固化的偏好。这种偏好并不直接与产品相关。对产品的喜爱，可以转变为或慢慢累积为对品牌的偏好，但却并不直接等于对品牌的偏好。对某一款特定产品的喜爱，是具体的、特定的、理性的。品牌是已经固化的偏好，是抽象的、泛化的、非理性的。

这种固化的偏好，有可能是多种看法和感受的总和。随便说出一个大众的手机品牌，问问大众对它的感受，或许可以得到一大堆形容词：性价比高、质量好、有点设计感、简洁、年轻人用的、细节做得不错、有活力、轻松活泼……那个品牌就是由这些核心体验组成的，这些价值会一起固化为一种偏好，成为消费者优先选择的动机，以及愿意多花钱在这个品牌上的理由。

这种偏好既可能是一种理性的偏好，也可能是一种感性的偏好，理性的偏好是基于对品牌和产品的看法，感性的偏好则源自对品牌和产品的感受。觉得这个品牌的产品很好，是看法；喜欢这个品牌，是感受。

这一点如果想不明白的话，可以想想那些追星的狂热粉丝。你不理解他们的狂热，忍不住想“那人有什么好看的？歌唱得那么难听也能当偶像？”，是因为你觉得他们追逐的偶像不够“好”。你要把感受建立在看法之上，而那些粉丝则是因为喜欢而认为偶像哪里都好。他们是把看法建立在感受之上。

“情人眼里出西施”，我们往往会把看法建立在感受之上。人类的理性，不必太过高估。这不是贬低消费者，而是你我亦如此。

西施的美，是客观的美；情人的美，是主观的美。如果把广告粗略地分为两种，一种是产品传播，一种是品牌传播，则产品传播是告诉别人“我是西施”，品牌传播则是把对方变成你的情人。

西施未必总是情人，情人越看越是西施。

固化的偏好，不等于固化的核心体验。一个人的个性、风格不

是一成不变的，一个品牌也不是。建立品牌，也不是必须一条道走到黑。很多品牌都在不断革新自己的形象和个性，但也确实有人僵化地把品牌塑造理解为单一风格、单一个性、单一主张的不断重复。

016

让我们指鹿为马

有了这样一个区分，则那些什么正事也不说，只讨人喜欢的广告就很容易解释了——它们就是想讨人喜欢，因为它们知道那个“喜欢”的意义。这个喜欢很珍贵，值得花钱维持、培养。这个喜欢，强大过一切RTB[1]。

想让别人喜欢自己，光夸耀自己如何优秀是不行的，有时甚至适得其反。告诉别人“我是西施”，只要亮出一些身份证明就可以了。但那些身份证明，不一定会让别人喜欢你。

我们在对广告的定义里，特地把看法和感受区分开，就是这个道理。

有很多广告其实有意无意地混淆了这两者，或者说，有意无意地忽略了其中的某一方面。

我说过一个比方——你在街上走着，突然，来了一个陌生人，他直接挡住你的去路，手里拿着自己的车本、房本、存折、绿卡，得意扬扬地往你眼前递，用难听的嗓音喋喋不休地夸耀自己何等有钱有势，问你能不能跟他做个朋友，说完还立即从头重复一遍，贴身跟着你。你会怎样？你可能会赶紧摆脱他，也许还会发个朋友圈抱怨，说今天碰上了一个特别奇怪又讨厌的有钱人。

可是这个人，以及给他出主意的人，可能会非常自豪，他们会对别人说，我今天又做了一个简单直接有传播力的魔性好广告。他可能还会

把你以及其他人发的那条朋友圈截图汇总在一起，说这都是他们赚取的免费曝光。他们会说，通过他们的努力，又有不少人知道了他是个有钱人这个事实。这可真是个不小的成绩。

固化的偏好可以导致一些结果，我认为，大致是有三种——默认信赖、优先选择、相对溢价。这就是“品牌”这东西的意义所在。说品牌的意义在于制造“溢价”没有错，但“溢价”不一定以“卖得更贵”的方式体现出来。

设想一个情境——你走到一条陌生的街道上，发现这条街上有三家咖啡馆，每家售卖的饮品的品种、价钱都一样，店面装修也差不多，但一家叫“日巴克”，一家叫“月巴克”，一家叫“星巴克”，你会走进哪一家？反正我进“星巴克”。我会因为选择这家咖啡馆而支付额外的费用吗？不会的。但这家“星巴克”会因为这个品牌而比另外那两家赚到更多的钱吗？我猜会的。

再设想一种情况——假设你跟我一起走进了那家咖啡馆，但在喝咖啡时不小心弄脏了T恤，你重新回到了那条街上，想买一件新的。你发现整条街上只有三家卖衣服的小摊，三家小摊上卖的全是假货——同样款式、同样质地的白色T恤，被三个老板分别印上了不同的品牌商标而已，只不过一家印的是字母“NIKE”，一家印的是“Supreme”，一家印的是“UNDER ARMOUR”。而且，三种T恤的售价也是一样的。这时候，你选哪个？你选哪个都不要紧，你选哪个，那个老板都享受到了“品牌”带给他的好处，虽然他卖的是假货，你买到的是假货，但“品牌”依然没有失效。而且，不管你选择了哪个品牌的假货，虽然钱是付给了那个卖假货的小老板，但那个品牌仍然能从你购买该品牌假货这个行为里受益——别以为你穿着印有这个品牌logo的T恤四处奔走招摇过市，对这个品牌没有意义。

高度固化的偏好，力量十分强大。很多人羡慕一些知名品牌，说它们不管做什么都有一群死忠粉支持。很可惜，只羡慕没有用，拥有那么多忠实的品牌粉丝，一定是长期的、成功的品牌建设的结果。

我听到一个最夸张的例子，是某老师，一位知名人士，曾被曝出些负面传闻，我一时好奇，问熟悉那位老师的一位朋友，那些传闻是不是真的。朋友说，是真的。我问，那位老师会不会很紧张？朋友说，不会的，因为我们看了看大家的评论，发现根本没有人相信这些，大家都说，他不是这样的，你们肯定又在乱写。

这位老师的个人品牌，通过长期的塑造，在很多人的心中植下了一个非常固化的偏好。在这件事情上，这个偏好就表现为一种非常强大的信赖，帮了他一个很大的忙。

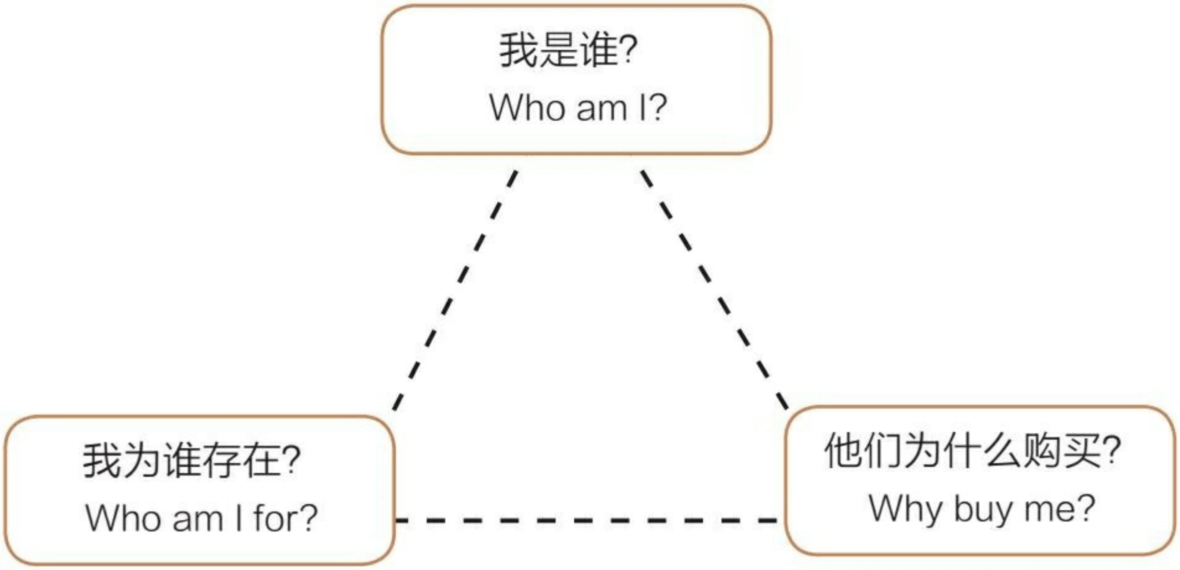
有些前辈曾提到，品牌的建立只有一条路径，就是拟人化。我的理解是，拟人化不只是通过广告完成的。品牌平时的一切作为、声音，都会在公众认知中留下印象，一点一滴积累，慢慢完成拟人化的过程，让品牌在大家心中有一个比较清晰而稳定的人格。这个人格未必都是好的，有些品牌就是不知不觉地让自己在大家心目中的人格变成了一个邪恶、贪婪、不可信赖的样子。

品牌的力量，足以指鹿为马。

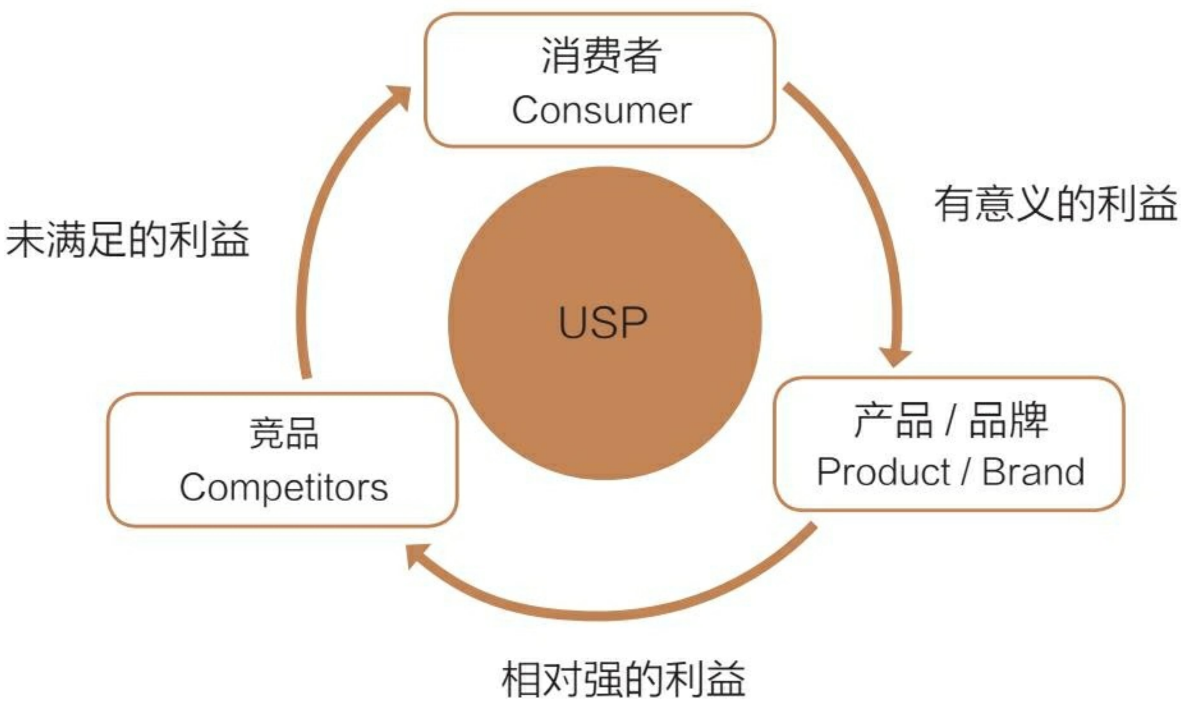
曾有一个经典工具叫“品牌三角形”，品牌三角形讲的是一个品牌的定位、一个品牌存在的价值，或者说，如何定义一个品牌。

品牌三角形说一个品牌要考虑这三件事：我是谁？我为谁存在？他们因何购买（我们的产品）？

我自己觉得这是一个非常粗糙的模型，没有那么严谨，但是对于一个完全从头塑造品牌的人来说，这三个问题确实是个起点。然后，这个品牌三角形还有一个变形版，也是我在别人的广告理论教程里看到的。



原本的这个图，是画成三角形的。但我把它画成一个圆形之后，它跟“核心体验”那个图基本上是完全一样的，但是它中间写的那个词就是叫USP。



有意义的利益、相对强的利益、未满足的利益，这三点我不是

都赞同。比如，我觉得可以用来传播、改变别人认知的，未必是未满足的利益（如前所述，一些原本以为自己已经很满意的消费者，也可以被唤起更多需求），但可以看出，大家的思路确实大同小异。

---

[1] RTB：Reason to Believe的缩写，通常指支撑产品利益点或品牌主张的具体理由，比如与产品有关的技术、数据等。——编者注

017

给她一套房，或是一首歌

日常作业中，开始发想一个广告创意之前，我总会先提醒一下自己，接下来要做的东西是更偏向于“品牌传播”，还是“产品传播”。

品牌传播，在我看来，核心目标就是塑造和累积偏好。要受众看过这个广告之后，开始喜欢或更喜欢这个品牌，是最重要的任务。这种喜欢，可以来自理性，也可以来自感性。

举个例子，一个男生（可能是年轻时的董平）要追求一个女孩，他拿出自己的存折、房本、车证，郑重地向女孩宣告“不要犹豫，我就是你的最佳伴侣”，这就是产品广告，他在推销自己这个“产品”。对方也许会因此选择这个“产品”，也确实可能因为从此确认了他的财力、相信他确实有能力给自己带来幸福的生活，而决定选择他。

而另一个男生（可能是年轻时的薛霸），也追求这个女孩，他没拿出什么存折、房本、车证，只是每次遇到这女孩时都特别阳光地朝她微笑，有时候坐在她旁边，跟她聊天，还会忽然说起“我给你唱首歌吧”，然后就轻轻唱首好听的歌给她。

唱歌能证明他是个合格的伴侣吗？不能。这两件事几乎毫无关系。唱歌的时候，他在推销自己的任何优点、优势吗？也没有。但为她唱歌，是可以培养好感的。这个好感，当然是有价值的，一旦这种好感累积到一定程度，它是可以决定女孩的选择的。

这两个男孩，董平和薛霸，谁会胜出？不知道，都有可能，看那女

孩更看重什么吧。对房本不屑一顾的女孩，对情歌不屑一顾的女孩，都是有的。

我们看很多广告，或是其他形式的品牌传播活动，里面并不是卖力地推广某个产品，或声嘶力竭地推销，而只是给你讲一个动人的故事，或摆出某个酷酷的姿态。有些人看了这种广告，会非常不解：他们花这么多钱，拍这么个东西，是要做什么呢？其实，这种广告背后的道理就是这个——他们只是想让你更喜欢它而已。他们跟薛霸一样，也只是想坐在你旁边，给你唱一首好听的歌。

而产品传播，则未必是要累积这个偏好，相信这也不用太多解释。只是大部分产品传播，还承载了一部分累积品牌偏好的责任（甚至是义务）。

Kindle阅读器[1]曾经做过一组广告，广告中的文案是“盖Kindle，面更香”。其中“盖Kindle”，是说泡面时用Kindle来盖住面桶。

这听起来像是一个产品的新用途、新功能，可这真是一个产品广告吗？当然不是。这个广告根本不是要让你被那句文案说服，认为电子阅读器真可以改变方便面的味道或口感，并且赶紧下单买一部回家以供泡面盖桶之用。这则广告是在做品牌传播，它真正的意义是摆出了一个非常有趣、亲切、幽默的姿态，它在自嘲、在开玩笑，而这些，很可能会让你更喜欢Kindle一点点的。

不得不说，通常愿意单独花力气来做品牌层面的传播的客户，我都会更信任他们一些，因为看起来他们更知道品牌的意义，更珍视品牌的价值，因此想必会更愿意一起努力做出一些好的创意内容来。作为消费者，我也会对这种品牌更多一些偏好，一是我也会不理性地把那些广告里展现出来的美好移情到这个品牌身上，认为这是这个品牌的“人格”；二是有这种认识的品牌，八成在其他事上也不敢乱来，所以产品应该也差不到哪里去；三是我觉得，愿意为我唱首歌的那个人，可能看起来更像是认真的。

买一套房有效，还是唱一首歌有效？这很难一概而论。但不得不说，歌唱得好，是很有用的，最极端的例子是Supreme数年前推出的红砖产品，实用性几乎为0，最后竟被哄抢到数千元人民币一块。这是那个logo的价值，这是品牌的价值。

---

[1] 亚马逊设计和销售的电子阅读器。——编者注

018

走心？走谁的心？

近些年，大家开始用“走心”来评价文案或广告。以前没有。

可是，怎样才叫走心？

写文案的时候把自己写得热泪盈眶，把自己的人生经历，把自己的什么亲戚朋友都写进去，掏心掏肺地真诚袒露自己，就叫走心了吗？不叫。走心的文案，甚至未必是真诚的，因为它跟你自己真诚不真诚毫无关系。我写的那句话有可能是我自己不认同的，但是我写出来那句话，谁看了谁认同，那这算不算一句走心的文案？当然算。

事实上，以往，我们只是不把走心称作走心。

这让我想起曾有一次跟一位在媒体工作的朋友聊广告，朋友老用一个词，叫“洗脑”。我说咱能不能先不用这个词，名不正则言不顺。用这样定义模糊混乱的词，是说不清问题的。我有个偏见，老觉得外行才用“洗脑”“脑洞”这种词。这种词汇，在我的认知体系里，跟“上火”“气虚”差不多。

走心其实也是这么个词。

那种走心的广告，我们以往的说法是：它们是有洞察的。走心是有洞察的结果。共鸣与共情是走心的本质，而引发共鸣与共情的，是洞察。

某次提案，我给客户讲我们想出的电视广告脚本，那确实是个感人的亲情故事，结果一位客户当场听到落泪。这种情况我当时也是第一次

遇到，他们以前都是听到预算那部分才哭的。而当天，让她落泪的，我想，就是一种即时的、强烈的共情。

走心是走对方的心，是写进对方的心坎里，而不是写进你自己的心里。你自己掏心掏肺的，说得再真诚，如果那些话跟他没关系，一点都没用。走进别人的心里，才叫走心，走进自己的心，不叫走心，叫自我陶醉。

共情（empathy）与同情（sympathy）不同。简单地说，一对情侣（比如董平和他女朋友。还记得董平吧？卖鞋的那个）一起去看一部电影，电影讲的是一个女孩在大城市里努力奋斗的故事，看完电影，董平哭得泪流满面，对女朋友说：电影里那女孩太不容易了。女朋友也哭得泪流满面，她说：没错，我们女孩太不容易了。董平是同情，女朋友是共情。同情是因为知晓与理解，共情则是源自认同和代入。

其实比共情更常用的词是relevance，通常翻译成“相关性”。但说成“相关性”就不大好理解了。我总觉得广告理论里所说的relevance，在大部分情况下都可以翻译为“共鸣”。

共鸣跟共情也不同。共情听起来更像是情感、情绪上的东西，共鸣则还有可能是事实、观点、理念上的认同，是别人说了一个观点，你一拍大腿说“对啊！就是这么回事儿啊！”那种。

不管叫共鸣还是共情，洞察的作用就是这个。

还有一种情况是，洞察带来的不是共鸣和共情，而是启发。启发与共鸣和共情的区别在于启发是“新奇并认同”，是“太对了！我怎么从来没这么想过？！”。

019

最好做个坏孩子

要走进别人的心，就要懂他们的心。

什么样的人能找到更加准确的洞察呢？比别人更深入地看世界，更真诚地面对这个世界上的一切细节的人。

要找到那些洞察，需要你比普通人更深入一点，更会思考一点。可是你还不能完全是一个七窍玲珑的怪物，我们做广告的人，可以怪一点，但是你要真是个怪物，不食人间烟火，不懂凡夫俗子的七情六欲，那你也真干不了这一行。我们要引起别人的共鸣，自己先要有足够的共情能力。如果处处都跟平常人相悖，不去或根本不想了解、理解普通人，那恐怕很难找到能触动他们的洞察。

洞察，是只有我们比消费者更了解消费者，比受众更了解受众的时候，才可以找到的东西。

有一次，我跟同事去一个刚刚接触的客户那里开会。同事对客户说："您当然更懂您的业务，我们广告公司呢，更懂人。"我在旁边听着，心中一惊。不是这话不对，这话很对。心中一惊，是因为我从来没敢这么自信地跟人说过这样的话。广告公司、广告人应该更懂人，没错，可我们懂吗？我懂吗？

我看到的现实是，其实没有几个广告从业者配说"我们更懂人"这五个字。看一些出街的广告作品，我常常怀疑我们这个行业早已率先实现了无人驾驶——因为根本看不出一点儿人味儿来。

但道理是没错的，做广告的人，要懂人。要懂人，就首先得是个有常识的人。或者说精确点，得是个既有常识又有通识的人。没有，真不好办。没有，就回回说不通，处处悟不透。

哪怕只是成功地把自己伪装成了一个特别懂人的人都好。你想，要是能把自己成功地伪装成一个特别懂人的人，并且以懂人为职业，还经常因为懂人而引起无数人赞叹，这本身是不是就需要这人特别懂人才行？

我有个偏见，觉得坏人比好人更懂人。大卫·奥格威说要招募有头脑的绅士，我招募新人时却更喜欢招懂人的坏孩子。大卫·奥格威自己就是懂人的坏孩子。

有件事，我以前在广告公司工作时跟各位大领导提起过好几次，有机会就提。我说，领导，咱们公司现在招来的年轻人，都太乖了。领导说，什么叫太乖了？我说，就是太好了，一看就是好学生，读书用功，家教不错，人品又好，性格又温顺又善良又阳光又积极还特别有公德心……领导说，这样不好吗？我说，不好，我们应该多招点坏孩子进来，打过工的，摆过摊的，特别会讲荤段子的，特别会泡妞的，从来没考过第一名但能招全班同学喜欢的……领导说，哦，明白了。

领导当然明白。以前的好广告人都是这样的，他们自己，有的也是这样的，他们见的比我多。

我也老跟身边的同事说，傻白甜做不了广告这一行，广告这一行，最需要的是一些老奸巨猾的人。大卫·奥格威、孙大伟、尼尔·法兰奇什么的，都是这样的人吧。

他们说，这几个都没见过，近一点的呢？我往往就列举几个近一点的同行前辈的名字，就像那谁、那谁、那谁那样的人。他们也就懂了，说：嗯，对。或者说：嘿，你这个要求也太高了。

叶明桂前辈说：广告人就是要奸诈。我多年前听过他一次分享，他讲了几十分钟，讲他如何做一个项目。细节我记不清了，只记得他花了

很长时间讲他如何筹划一次跟客户的碰面——在哪儿见比较好，什么时候见比较好，怎样可以装得更漫不经心一点，应该怎么打开话题……大家听得笑声不断，因为不像见客户，像谈恋爱。

后来我想，很多人谈恋爱的时候也没这么用心过。

020

我们的头号秘密武器

已经谈到了好几次“洞察”这个词，下面我来正式地介绍一下它。

洞察，有时候也被称作“洞见”，英文是insight，这是我们这一行里，最重要的秘密武器。洞察是说服力、感染力、传播力的源头，人们会因为它的存在而相信、而喜欢、而参与。

可是，广告中所指的洞察到底该怎么定义？这个问题实在太难回答了。我翻了能找的所有资料，也没找到一个满意的答案。

我看到各种人用各种办法来解释洞察、定义洞察，比如——

- The power of seeing into a situation（深入看清情况的能力。）
- The act of apprehending the inner nature of things（理解事物本质的行为。）
- 消费者生活的真实与品牌的真实之间的交汇点，可用来创建两者之间的联系。
- 人性行为或情感的透现，可用来建立品牌。
- 能引发独特创意执行的，对消费者生活与品类关系的观察。
- A ‘missing link’ which establishes a new strategic brand positioning idea. （能建立全新策略性品牌定位的，“缺失的连接”。）

• They make the disconnected connect（让不相连接的东西建立连接。）

• You invent nothing. You rediscover what you have forgotten（你什么都没发明。你重新发现了早就遗忘的东西。）

• Discovery is seeing what everybody has seen and thinking what nobody has thought.（发现，就是看见每个人都看过的事物，但想从没有人想过的东西。）

• They establish a real complicity between the advertiser and the consumer. （洞察在广告人和消费者之间建立了真正的默契。）

• A truth, but often not obvious（经常是并不明显的真相。）

• Requires digging, looking in new ways, intuition.（需要挖掘，要以新的视角和直觉去发现。）

• Involves an element of revelation or discovery…of something you already knew.（包括对你原本就知道的一些事情的揭示和发现。）

• …like something familiar that you stumble over, and then rediscover new.（就像你突然被某种熟悉的东西绊倒，然后发现了它的新奇之处。）

是不是已经看晕了？

如果直接解释“insight”这个词，它指的确实是“深入地看清情况”。有一个更简单的说法叫see through，就是“看透”。

中文的词典上是怎么说的呢？“洞察”叫“洞悉事物原委的观察”。第一，它是个动作，是观察。第二，一定要看清楚本质、原委，才叫洞察。这是它跟观察的不同。

广告中所说的洞察，通常是一个未被发现或已被遗忘的真相。

比方说，那个所有人都不穿鞋的孤岛，其实所有人的脚都很容易磨破、受伤，但大家从来都不穿鞋，是因为这个岛上曾经有一个岛主（或者叫族人、首领什么的）下达过一道命令，说我们这个岛上的人都不许穿鞋。但那个岛主已经去世很多年了，大家只是还保留着原本的习惯、遵守着原本的规则而已。这时候，忽然有一个人（当然是薛霸）来到岛上，跟他们说："大家没发现吗？定下不穿鞋规矩的岛主已经去世很多年了，咱们现在早该穿上鞋子了！"大多数岛民（显然脑子都比较慢一些）听了他的话，这才恍然大悟："没错啊！老岛主早就死了，我们早该穿鞋了！"少部分岛民可能已经想过这个问题，只是从来没有勇气或机会公开表达，听了薛霸的话，也会心有戚戚："对啊！我心里想的就是这个意思！"

这种情况里，薛霸就是发现了一个洞察：旧规矩已经无效，坚持只是白白受罪。这是一个岛上的人没有发现，或是遗忘了的真相。

对于大多数岛民来说，这个洞察来自事情的真相与他们的认知中间的那个缝隙；对于那少部分岛民来说，这个洞察来自他们的认知与他们的表达之间的那个缝隙。

大多数洞察就存在于那两个缝隙里——认知与真相之间的缝隙，以及表达与认知之间的缝隙。要准确地找到缝隙，在缝隙里发现洞察，你要有更深入的观察，有更准确的思考，有更犀利的表达。

善于挖掘洞察的人，一种是张爱玲、钱锺书这种，他们总能说出一些特别犀利甚至刻薄的话，而那些犀利刻薄，其实都是洞察——别人没看透，他们看透了，他们把很多事情看得太透了，透到让你不好意思。读他们的书的时候，觉得自己都在被他们挤对挖苦着。有些时候的王朔也是这样的。

有一段时间，某位年纪不小的企业家跟某位年轻姑娘恋爱了，新闻传出来，马上就有人引用钱锺书的话，说"上年纪的人谈起恋爱来，就

像老房子着火，没得救”——这是很典型的例子，这句话背后就是个很犀利的洞察。

另一种是李宗盛这种，李宗盛的歌词里，说的好像都是非常普通的事情，但他却常能表达出别人从没表达出来过的微妙感受，大家好像都有那个感觉，就是自己说不到那么准确细腻的程度。

很多情歌都是有这种洞察的，就是把人人都有的感觉说得非常清楚精准。比如刘若英的《后来》，差不多每一句都是个洞察，金句频出，全是分过手的人心里都有，而没好好说出来过的话。跟歌词学洞察，是一个好途径。甚至有的时候不用看歌词，你就去看歌名就行了，好多歌名本身就有洞察，有很多。

我读过一些讲怎么写笑话的书，外国人写的。他们里边有一种笑话的类型叫simple truth——简单的真相。书里说，最高明的笑话往往就是那些没说出来的简单真相。

有一些好的喜剧、相声艺人，对此也都有很清楚的认识。有些文章里提到，马季当年就跟别人说过，相声里有一种包袱是不用三翻四抖的，就是“大实话”。最难创作出来，但也最高明的包袱，就是这种“大实话”型包袱。

日常生活中也是这样的，当大家都在说一些客套话的时候，忽然有人说了句实话，一句戳破，大家就笑了，它就是个笑话。

比如，所有人都在一个会议室里开了五个小时的会，车轱辘话说了半天了，主持会议的领导还在问大家，刚才讨论的这个事儿，谁还有什么问题？这时候一个人举手说：我有问题，咱什么时候能吃午饭？——肯定全都笑了。

当然这种“戳破”是要有分寸的，笑话的一个大原则，就是不对别人造成真正的伤害，你问“咱什么时候能吃午饭？”，大家就能笑出来；你问“领导你是不是有病？”，大家就笑不出来了。对别人造成伤害了，让大家感受到了这种伤害，大家就笑不出来了。

好的幽默是善良的，是分寸得体的。我们工作中努力挖掘、利用的洞察也应该是。我们可以尖锐，但不能邪恶，否则就很危险，至少是有风险。

相声演员马志明在一次演出时曾谈到过一段，他谈天津人的性格，他说你看咱们天津人都贫，都爱逗，但是本质很善良。冬天下雪，路面上滑，有几个年轻人，站在路边看热闹，看人摔跤。来一个摔一个，摔一个，爬起来走了，他们就哈哈哈笑一阵儿。忽然过来一个老头，吧唧摔倒了，起不来了，这几个人马上就不笑了，过去把老头扶起来：“怎么着，大爷，您没事吧？”如果不是老头，而是又过来一小伙子，年轻的，吧唧摔倒，大家正笑呢，一辆大卡车过来，把那小伙子给轧了，脑袋轧瘪了，大家就愣了，就傻了，谁也笑不出来了。就是这么回事。

看到发生真正的伤害，就笑不出来了。很多喜剧工作人员都用力过猛了，只强调“悲剧内核”而不知道为何悲剧可以变成喜剧，就是不懂这个道理。

我以前老举的例子是《猫和老鼠》。你看小老鼠Jerry（杰瑞）弄一大铁锤，把小猫Tom（汤姆）砸扁了，大家笑。为什么笑？因为下一个镜头，猫就又活了。如果大铁锤下去，把猫砸扁了，然后出字幕“The End”（完），这一集就结束了。Tom就真死了。没有人笑得出来的。那就不叫一个笑话了。

然后，即使大铁锤一下把Tom砸扁了，下一个镜头，它又活了——我们看着可以笑出来，但要是Tom它妈，一只老母猫，在家看这个动画片，突然看见这一幕，我估计它也笑不出来。它可能会大哭一场，给儿子打个电话：Tom，听妈的，咱回家吧，咱不在他们家了……

大家平时看各种网络段子的时候，可以想一想，哪些段子是有洞察的。

非常多一流的段子都是基于好的洞察。企鹅公司出版过一本笑话辞典，英文的，并不厚，如果能读，建议大家通读一遍，非常有意思，看

完你就知道有洞察的笑话是怎样的了。

而那里头，好多一流的洞察，也真的只是一个simple truth，是那句未被说出口的大实话。笑话中的大实话，那些犀利准确的洞察，一样可以引发共鸣与共情，你可以想想，是不是曾有些笑话，让你读完之后的感触并不只是“哈哈哈哈，他太可笑了”，而是“是的，我们太可笑了”。

021

没有谁能发明一个洞察

我们永远不能发明一个洞察，我们只能发现一个洞察。

什么叫发现一个洞察？比如说我举一个没那么精彩，但是可能比较好理解的例子：胖子其实也爱美。这或许就是一个洞察。这是一个没有被什么人大肆宣扬过的，但是客观存在的东西。你说出来大家就会觉得“没错！我也是这么想的！”，这就叫洞察。当你在什么社交平台上写了一句话，有人回复说“真相了”，这很有可能就是一个洞察。当你说出一句俏皮的话，有人说“简直没法反驳”，这也有可能就是一个洞察。

发现这样的洞察，不管是不是说出来，都是广告人最应该苦练的一个功夫。优秀的广告人跟平庸的广告人，很多时候，就差在洞察这个基本功上。

这个基本功，其实是看你对人的了解，你对人内心没有说出来的愿望和那些微妙的小心态的把握，你只有说准了他的某一个心态，他才会有共鸣，他才会认同你，才会喜欢你，才会回应你。

早先听我的一位同行前辈开课介绍洞察这一概念的时候，他提到过他们以前在香港做的一个案例。当时，他们要帮助客户推销一个地产项目，一个靠海的、比较贵的高端别墅小区。他们去调查，发现这个楼盘，没有什么年轻人能买得起，往往是那些年纪稍大些的，事业比较稳定、比较成功的人才会买，但即使那些人也不大会买这个房子，因为靠海的别墅比较贵，他们原本住的房子也许没有这么好，但也都不错。他们没有理由换一个海边的房子。

然后，当时的广告公司团队去做了一些调查，发现那些人有个共同点，就是大多数都有孩子了。这件事给了他们启发，他们找到了一个洞察，那个洞察叫“你的孩子很快就长大了”——你的孩子很快就长大了，他的美好的童年很快就会过完了，你想五年之后再买房子吗？对不起，那你孩子的整个童年就都要在那个二十几楼的水泥盒子里度过了，到了那个时候，你再想补给他一个有海风、有沙滩、有绿树、有潮汐和海鸥相伴的童年，已经来不及了。

他们后来拍成的广告片中，几个小孩子在海边嬉戏，拿着挖沙子的工具开心地跟父母一起玩耍，走回家中，确实特别令人憧憬。而那个美好的情境，想必会戳中很多不得不将孩子囚在狭窄楼房里的父母的心。

“孩子的童年十分短暂，所以不能什么事都等以后再说”，这件事，是一说大家就会明白的，但在你说之前，也许真没人想过或说过这个事情，更没有人把这件事跟买一座海边的房子联系起来。这也是认知与真相的缝隙之中的事情。

换个说法，常见的洞察，从发现路径来看，大概可以分为两类，第一类是叫作“心念已至，口未能及”。大家心里早有这种想法，但他说不出来，我们现在很多所谓走心的文案，有很多就是大家心里早有这想法，但是从来没有准确地说出来过。当你说出来的时候，他就会觉得：“没错！我就是这么想的！”

第二类就不一样了，叫作“一闻此言，恍然而悟”。他从来没这么想过，但你一说，他瞬间就懂了，就认同了。我相信大家都看过这样的广告，都听过这样的歌词，都读过这样的书——你没那么想过，但是他一说你就觉得就是这意思，就对。

显然，这两类洞察，就分别来自那两处缝隙。

具体到广告中常见的洞察，通常指的是与消费者生活和产品/品牌/品类有关的一些“不被察觉的真相”。

据我观察，一般是这四种——

- 一些未被满足的需求
- 一些未被说出的心声
- 一些未被关注的感受
- 一些未被实现的梦想

比如说刚才咱们举的例子，“孩子很快就长大”，它是一个“没有被说出来的心声”。消费者自己都没意识到，自己都没说出来，但是你说出来了。

“送礼就要送健康”，是未被关注的感受。最早发现这个洞察的人很可能是发现有些人收礼，家里收了好多条烟，他或家人如果没有那么喜欢烟，那他肯定觉得这事不对劲，送烟的那个人也会抱怨，我给他送烟，其实也没人喜欢这个烟啊。

台湾大众银行的“梦骑士”篇，骑摩托车的那些老头，说的是一些没有被实现的梦想，每个人心里都有一个狂野的梦想，一个永远年轻的梦想。

也许还有别的可能，但是也不必太苛求全面，或太过细致地区分。通常，如果我们要自己找一个洞察，你就从你的产品或者从一个消费者的角度出发去想这四点就可以了。你可以拿这四种常见的洞察当一个工具或模型，可以去分别想一想，还有哪些空子可以钻？还有哪些是没被别人说过，没被别人发现过的？

满足他们的那些需求，说出他们的那些心声，关注他们的感受，实现他们的梦想——你创作的广告内容里，能帮助他们做到这几点，或者告诉他们你的产品、品牌能帮助他们做到这几点，那可能就是一个能打动别人的广告。

发现洞察，恐怕是一个要修行一辈子的能力。不是说今天让你做一个巧克力广告，你跑到超市里边卖半天巧克力，在货架前站一会儿就想出来了。创作者应该随时处在一个观察的状态。

我小时候在某本书里看到作者引用了一段福尔摩斯和华生的对话。华生问福尔摩斯，你为什么那么厉害？你为什么什么事都知道？福尔摩斯说，因为我观察。华生说，我也在观察啊。福尔摩斯说那好，你告诉我，咱们这栋建筑，每一层楼的台阶有多少级？华生说，不知道。福尔摩斯说，我告诉你，是17级。知道了吗？你只是看到，我这叫观察。

这个故事大概是我10岁以前看到的，但是我一直记着这个事情。做广告的人，有义务做一个敏感的人，一个爱观察的人，做一个对别人不感兴趣的东西都感兴趣的人。这样才有可能成为一个好的创作者。

022

小心，有赝品

洞察是“真相”，但并不只是一般的真相或事实。有人做过这样的区分：如果听到一个有趣的事实，大家会说“是吗？我以前还真不知道。”；如果是听到一个正确的认知，他会说“没错，就是这样的。”；但是一个好的洞察，他会说“啊！太对了，就是这么回事！”。

中医针灸里有所谓“阿是穴”的说法，一个好的洞察，就是传播的“阿是穴”。不是只有洞察才能打动消费者，但是洞察能帮助你打动他们。而且洞察往往是最有力的打动别人的方式，因为，准确的洞察，能够带来两个效果——第一是强烈的新奇感，第二是即时的认同感。要是一个东西能让人瞬间觉得又新鲜，又认同，他就是被打动了。这种打动或者是说服，或者是感染。

但也要注意分辨。我们刚才说，洞察有可能存在于表达与认知之间的缝隙里。但是，如果只是一个新奇的表达，那不一定是洞察。同样，一个新鲜的比喻、一个刚刚发现的新的修辞方式，那都不太算是洞察，而是某种看起来极为相似的赝品。

我们所说的“存在于表达与认知之间的缝隙”是说，这个东西在大家的认知里，却没有被准确清晰地表达出来过。而精彩的修辞，实际上是“表达与表达之间的缝隙”，是你的表达与他的表达之间的缝隙，是表达能力的胜出，是胜在表述而非揭示——换言之，只是把话说得更漂亮了而已。

在广告创意内容进入真正的执行创作阶段之前，我通常都尽量拒绝

各种修辞的过早介入。有的时候，话说得太漂亮，反倒不容易分辨话语背后真正要表达的东西。尤其是在策略探讨阶段，更该格外注意。

很多人在说自己“发现了一个洞察”时，拿出的只是一个人人皆知的真相或常识，他只是将其用一个新的表达方式包装起来，冒充是新的发现，这是不行的。比如我们谈到那个海边房子的案例时提到，当时大家发现的洞察是“你的孩子很快就长大了”，这句话不用做任何修饰，就很清楚。但如果当时有人非说自己找到一个洞察，叫“孩子的童年就像美丽的珍珠”，是不是我们反倒听不懂他在说什么了？

常有人做这样的事情，他们把一个毫不精彩的事实，拿来冒充是一个洞察。比如，你要为一个食品品牌做广告，有人跟你说他发现了一个洞察，叫“对于食品来说，品质最重要”，你八成会觉得这是个很平庸、很常见的共识。但有人会把它包装一下，拿来给你，他们会跟你说，他发现了一个洞察，叫“品质是食品的生命，不注重品质的食品，都是没有生命的”，也许你就被这句话骗住了。事实上，有很多人会在这个阶段被这种话骗倒，因为这种话已经自带了一个表达的方式在里头，他们有时候一看到这句话，脑子里就瞬间冒出了一个广告画面或广告脚本……这不是好的洞察，也不是真正的“inspiring”（有启发性的），相反，这种伪装成洞察的修辞、表达，是非常限制接下来的创意发想的。

要真的拥有找到洞察的能力，不再用假的凑数，要“啊！是！”，不要“嗯？是吧？”。

023

孔子说得对

洞察是与消费者生活和产品品类有关的、不被察觉的事实。它是连接消费者的生活、行为与产品、品类这两件事的。

比如说董平薛霸，当他们去挖掘消费者洞察时，就要去挖掘一个消费者在穿鞋或跟鞋有关的事情上的事实。还最好得是一个通常不被察觉的事实，可能是一个行为的规律，可能是一个潜在的心态，可能是一个没有说出来的期望。

但是它需要是事实，需要是一个已经存在的东西。

明白了这个道理，你也就知道了应该怎么去找洞察，就是要不断地审视、分析消费者与产品、品类有关的行为和心态。

如果要找鞋的洞察，我们当然要去看大家对鞋的态度。如果是有穿鞋习惯的，比如董平在乎的那些人，就要去看他们买鞋穿鞋，或日常行走的过程当中，有哪些事情是没有被说过、没有被关注过，但是对他们又很重要的。如果是薛霸面对的那些以往不穿鞋的人，那就得去看他们为什么不穿鞋，他们对鞋有什么看法，他们的走路习惯是怎样的，平时都在什么地方行走。要找找有没有什么新鲜的发现，有没有什么还没有被说出来的，或者没有被发现的情况。

而且，洞察总是针对特定人群而言的，是要寻找并发现某一特定人群的共性，认知和行为的共性。当我们的目光锁定在某一品类的消费者的时候，这就是这一品类的消费群体洞察。但有时候，我们可以看得更

细一些，比如对于某一具体产品的消费人群的、更加独特的洞察。

比如，董平去观察城市里那些原本有穿鞋习惯的人，也许会发现他们当中有很多人穿的都是同一款鞋子，但他们这些人又都对这款鞋子有不满——这种鞋没有别的问题，就是鞋带太长了，经常会被踩脏。这可能就是一个值得利用的洞察。

要想让自己可以更敏锐地找到洞察，有两个日常的功课要做。

第一个功课是观察旁人。要多看看别人，多关心这个世界，你要多注意一些看起来不重要的细节，一些本来跟你没什么关系的人，尤其是跟你不大像的那些人，因为很有可能他们才是这个世界上的大多数。他们很少有机会在媒体、在公众面前表述自己的真实想法和感受，但他们才是大多数。

你不能只关注跟你一样的人，你得看看你们家胡同口那修车的师傅，你得看看你讨厌的那些远方亲戚，你有机会就要看看他们的生活，听听他们在说什么话，他们怎么想，他们在干什么。

孔子说“道不远人”。做广告的人更不能“远人”。我们要多食点人间烟火，多看世态，多近人情。做广告的人不愿意接近人，比老虎不愿意接近山林还荒谬。

第二个功课就是要多揣摩自己。体察内心，反观自我。对自己的感受都不敏感，又怎么去了解别人呢？

有一次，我和一群同事一起讨论一个跟儿童有关的品牌。给孩子买东西的通常是大人，所以我们那天在讨论的是家长会因为什么给孩子买这个东西。我提到一件事，我说自己有一个朋友在卖保险，卖跟小孩有关的保险，他跟我说他发现过一个现象：把保险卖给孩子爸妈的时候，效果特别差，爸妈都不买，但他要是换个招儿，把保险产品推销给小孩的爷爷奶奶，爷爷奶奶就会非常痛快地掏钱，几万几万地往外掏。当时会议室里，一位资深的策略前辈（当时已经是那家公司的总经理）听了我说的这个事，说：你知道这背后的洞察是什么吗？我说，我还没想

过。她说，这背后的洞察是爷爷奶奶觉得自己可能看不到孩子长大。保险通常是给长大的孩子准备的，十八九岁之后孩子就能每年领钱了。很多爷爷奶奶会觉得自己可能看不到孙子孙女十八九岁或更大的时候，所以，这种保险，就更容易打动他们。

同样的现象，有人瞬间发现了背后的逻辑，说出了事情的真相。这是好的广告人应该有的能力，这可能也是一个人情练达的人才有的能力。这是一个对周围的事物都有观点、都有观察的人才会瞬间得出来的结论。因为她想过这事，她想过父母老人跟孩子之间的关系是什么，而这可能就藏着某个未被满足的需求和未被关注的感受。我那位卖保险的朋友可能是无意间发现了这件事，他可能都不明白背后的道理，只是觉得爷爷奶奶更溺爱孩子，但是想明白背后的道理，可以让这件事变成可以复制或延展的。

孔子那句话，如果说完整一些，是“道不远人，人之为道而远人，不可以为道也”。

孔子说得对。

024

永远不要小看洞察

洞察有一些可以用来变成广告传播内容，也有一些甚至可以用来做出新的产品，比如产品经理研发新的产品、设计新的用户体验，同样是要讲洞察的。我曾短暂在一家很大的快消公司市场部工作过，参与过一些新产品的开发工作，完全也是以先发掘洞察，再发想新的产品样式来匹配洞察的思路来做。

后来我也曾在一家同时出产硬件和软件应用的科技公司工作过一段时间，公司的产品团队每天也都在讲洞察，每天都在讲自己的产品，用户在用的时候，还有哪些需求其实没有被满足，哪怕是用户自己都没发现他有这个需求。

比如，他们在第一代产品里就加入了一个“静音定时关闭”的功能，以往手机静音得自己记着恢复，可很多时候我们就忘了。他们的设计是，你静音的时候，可以顺便勾选一下“2小时后自动解除静音”，到底是2小时还是1小时、半小时，用户是可以自己选择的。这就是洞察，在当时，这就是个未被满足的需求。

我其实需要这个功能，但之前我并不知道自己需要这个功能，我并没有早就意识到“这个静音要是能定时就好了”，但是当你告诉我你可以帮我做到这一点时，我会想：对！我早就需要这东西了！哪怕我之前从没想过这事。这也就是所谓“一问此言，恍然而悟”了。

洞察不只属于广告这个领域，永远不要小看洞察。

025

被遗忘的“动机”

通常广告里说的洞察，都是“消费者洞察”，前文咱们讨论的基本也都是在这个范畴。接下来，我们试着从这个圈里跳出去一下。

我近几年觉得，原本的洞察之外，还有别的洞察。

咱们之前谈到过一个概念，叫“传播路径”，我给它的解释是这个概念关注的是“如何让他们听到”的问题。传播路径不同于媒介选择，在传统广告的年代，如何让他们听到？选对媒体就行了。在我们这个年代，不是这样了。大家想想自己平时看到广告的渠道，就知道我们会通过朋友圈看到广告，通过社交网络看到广告，在电梯里看到广告，从别人的嘴里听到他们谈论广告，各种各样的媒介以及各种各样的新的可能，让现在的传播路径变得非常复杂。

我们都讲社交网络或社交广告，社交广告和传统广告的本质不同是什么呢？是广告信息传播的路径从线变成了网，传播的方向从单一、确定的，变为了多变、多元的。

在这种时候，人们为什么会传播你的信息呢？你有没有可能事先做好一些工作，让信息传播按照你理想的比较有利的方式来进行？

在如今尽人皆知的很多名词还没被发明之前，那时人们对于互联网广告、互动广告的认识还停留在banner（横幅）、焦点图、minisite（微型网站）等展示型广告，以及病毒视频（viral video）阶段。我清楚地记得，当时很多同行、前辈，对于所谓“病毒传播”的认识也是非常初级

的——做病毒传播，就是你要做出好玩的东西来，要做得非常好玩，非常有趣，最好是突破底线，它就有可能传播起来了。

而业界，包括很多客户，当时对于病毒传播的认识也差不多就在这个水平，他们还会多一个认识，就是“便宜”。病毒传播的内容特别便宜、省钱，而且品质一定是粗糙的、低劣的，甚至是越粗糙越好，它就会“viral起来”了，这是当时常用的词。

据我观察，后来相当长时间，很多广告人对于互联网传播的认识也只停在这一步。他们认为做出足够好玩、恶搞的东西，做出足够无节操的东西，做出足够挑战底线的东西，或者足够有话题性的东西，就能引发社会化传播。

但以上这些完全是从内容的角度来考虑的，做的是规划它的内容风格和调性，却完全没有规划它的传播路径。我们为什么需要引入另一种洞察的概念？就是因为我们要规划传播路径，促成互动。我们要提前设想，那些网络平台、app的用户为什么会转发我们的内容、为什么点击链接，为什么要转发我们的广告到朋友圈或发给他的父母看。

这就需要用到另一种洞察。它的作用是解决他们为什么会被卷入进来，为什么会参与互动、加入传播的问题。他们会成为帮你传播的那个人，他们会成为跟你互动的那个人，会成为点击按钮、转发点赞的那个人——这种洞察是为了引发他们在传播过程中的行动，不是引发他们对于产品或品牌的行动。

当我们讨论这种洞察的时候，我们讨论的不是消费者。参与传播的人，不一定是你的最终消费者。Target audience（目标受众）跟target consumer（目标消费者）以往经常不被严格区分，如果我们把这两种人区分开，就出现了这两种洞察，而还有一种情况是，实际上很多时候我们根本就没法定义这个传播者是谁，因为谁都有可能。

我认为的消费者洞察（我也会称呼它是“消费群体洞察”）是与消费者生活和产品品类有关的那些不被察觉的事实。它是用来触动消费者认

知的人性真相。那么相对应的，我认为的参与者洞察（或者叫“参与群体洞察”，这几个称呼我们接下来可能都会用到）是与受众行为和传播内容媒介有关的不被察觉的事实，是可以用来引发互动的人性真相。

马季在相声《宇宙牌香烟》里扮演过一个香烟厂的推销员，他提到为了推销他们厂生产的“宇宙牌香烟”，他们尝试了一个办法，就是在香烟包装上印刷各种成套的图案，让大家因为收藏香烟包装来购买他们的产品——

> 我们跟火柴一样，生产一套一套的！有书法的，有风景的，有人物的。设计得非常巧，印刷得非常精美，栩栩如生！这对收藏爱好者具有吸引力啊！咋回事呢？你想收藏我一套图案，就是八仙过海一套，你最少买我八盒香烟。金陵十二钗，你买我十二盒。苏杭三十六景，你买我三十六盒。一百单八将，买我一百零八盒。五百罗汉，买我五百盒。我那儿还有百万雄师下江南呢……

让消费者因为收集欲（而非对产品本身的格外喜爱）而购买产品，就是一个完全不同的“传播目标”。这种办法，从早年间的火花、烟标，到后来干脆面里的卡通人物卡，乃至如今的种种限量版，都是同一逻辑的产物。而这种收集欲是一种非常重要的参与群体洞察——这种收集行为跟产品本身关系并不大，但却会引发大量的与产品和品牌的互动，以及相关的传播、分享。只不过，这种“参与”并不与如今的互联网和社交媒体有关，所以看起来没有那么明显而已。但是，20多年前，所有同学都在兴致勃勃地谈论、炫耀、交换干脆面里的水浒英雄卡片的初中课堂，在我看来，已经是如今各类社交媒体的线下实体版。

再比如，大家可能都见过那种在某些区域满街乱发，或者是在一些宾馆酒店强塞进门缝的小卡片广告吧？不知道大家是否见过一种小卡片，它背面印的是一部分百元纸币的图案——这样一张卡片被扔在地上，看起来很像是别人遗落在地上的一百元钱。这也是一个利用参与群

体洞察而制造互动的好例子，而且与广告投放的媒介环境（街边路面）、受众人群（走路的行人）结合得非常完美。

当你做的一张海报放在公交站灯箱上的时候，是不必考虑人们为什么会看到它的，因为人们就是会看到它。你花了钱，买了那个位置，买的就是大家的注视、路人的目光，但是在互联网、在社交媒体上，目光、关注不都是自然而然就来的，你必须要有一个被人转发、被人关注、被人谈论的理由，也就是他们的“动机”是什么？

当年在全球互联网上风靡一时的“冰桶挑战”，是我见过的第一个非常精妙地利用参与群体洞察实现巨大成功的案例。

首先，对于互联网上的普通受众来说，看名人从脑袋上往下浇冰水，不管他们是畏缩出丑还是生猛无惧，都是一件很值得好奇，也很有乐趣的事情。尤其是当这种浇冰水表演是带有公益性质的，这种好奇、期待、鼓动，就变成了一种正义的行动。

其次，对于各位名人来说，冰桶挑战是一件必然能引来巨大关注的、有一定挑战性，但是又不至于挑战不了的事儿——它是冰桶挑战，又不是电锯挑战，是吧？电锯挑战就坏了，开水挑战也不行。而每个人参与之后所获得的“权力”——点名下一个人参加，实际上又是一个晒出社交圈、秀出社交实力的动作。估计有很多名人在那段时间都盼着自己快点被别人点名参加，否则就可能会觉得挺没面子。

看，所有参与者的动机都设置得非常合理又充分。这才形成了一个席卷全球的互动传播事件。

基于消费人群的洞察是用来产生创意idea的，基于参与人群的洞察是产生参与动机、互动动机的。这两件事不一样。传统的广告理论里边只有idea这件事，没有动机这件事。我们不能再让这个动机总是被遗忘了。

026

创意人员的“三宗宝”

如今的年代，已经是一个无传播不互动的年代。消费者不再是广告内容的观众，而都变为了传播的参与者。广告内容的传播路径由静止的，转为可变的。

可是，“他们为什么会参与互动？”仍然是一个经常被忽略的问题。行为需要动机，动机需要洞察。设计好一条合理、有效的传播路径，需要了解并利用消费者在信息接收和传播过程中的认知与行为。这不再是人与产品、品类的关系，而是人与传播内容、媒介的关系，不是人面对产品时的表现，而是人在媒介环境中的表现。

此前提到，目标受众和目标消费者经常没有被明确区分，实际上，当下广告内容的观看者、品牌或产品的消费者、媒介平台或整个传播链条里的各种参与者，这三个身份早已开始分化。这三种身份，理应被视为三个不同的人群，来分别对待。

观看者与消费者不是同一群人。看到广告的人未必是直接去购买你的产品或服务的那个人，女性用品广告也会被男性用户看到，豪车的广告也会被月薪几千的人看到（虽然新的技术可能会减少这种状况的发生，但是否竭力追求精准，而尽量完全规避这种“溢出”，我觉得又是一个值得单独探讨的话题）。

消费者与参与者也不是同一群人。某款奢侈品发布一个“转发抽奖”的微博，转发的人当中，能买得起这款奢侈品的人占比可能只有千分之几。

但观看者和参与者都是不能忽视的。观看者有可能转化为消费者，参与者有可能帮助你的广告内容触达更多消费者，二者还都有可能帮助影响你的消费者。

而基于这样三群人（也有可能是一群人的三种不同身份），我们在传播中就该分别考虑、运用三种不同的洞察。

如果消费群体洞察是一些与消费决策和消费行为有关的认知或行为共性，它的作用是触动消费者认知，实现更有效的转化。那么，社会群体洞察，就是广泛大众或某一大众社会群体的认知或行为共性，它可以吸引更广泛的关注。参与群体洞察则是与受众的行为和传播媒介有关的一些认知和行为共性，可以带来更积极的互动。

如果能分清这三种洞察，用这种眼光重新审视一些以往的经典广告，能有很多有意思的新发现。

比如说，有一些很妙的广告，竟然是同时利用了好几种洞察，来实现传播目的。

比如那则著名的洋酒的杂志广告——画面上只有一个酒瓶的剪影，下面有行小字：如果你不知道这是什么酒，翻到下一页去吧，年轻人。

这是利用了什么洞察？

对年轻人来说，这是利用了参与群体洞察：我在看一本杂志，可这一页广告竟然忽然开始挑衅我，我很好奇，越不让我看我越得看。

对这个酒的消费者来说，这是个消费群体洞察：没错，我们喝这个酒，就是因为我们不再是那些毛头小伙子了，我们是成熟的、有社会经验和社会地位的成年人，跟他们不一样。

而对于大众来说，这又是个社会群体洞察：青年人跟老年人的矛盾、贫富差距，都会成为他们被这句话触发（甚至激怒）、关注这个广告的理由。

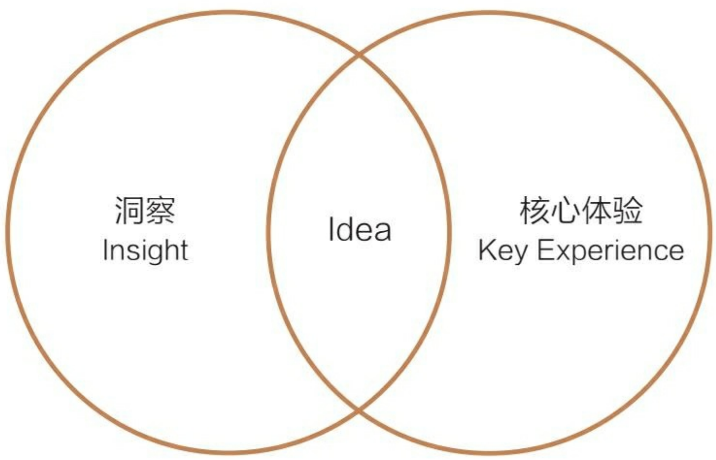
这三种洞察，是我们创意人员的三宗宝。

027

Idea是碰出来的

为什么说这三种洞察，是创意人员的三宗宝？

因为，直接用这三种洞察，与我们要传播的核心体验去做碰撞试验，这种两者撞击形成的“big　bang”（大爆炸）有可能会产出非常精彩的idea。



举个例子，咱们还用前面谈到过的要卖鞋的董平和薛霸的例子来讲。

董平为自己的鞋找到的核心体验是“用更低价，买到一样好的鞋子”（很俗气是不是？请原谅董平），他想在城里的海报栏里贴个海报。

他可能是碰巧读了咱们前文的那些篇目，所以他很认真地发掘出了

几个相关的洞察——

社会群体洞察——城里最近都在焦虑的问题是学费涨价，好多人家的孩子都交不起学费了。

消费群体洞察——大家以前买鞋都关注的是结实，大家买更贵的鞋，其实是因为大家认为越贵就越结实。

参与群体洞察——来看海报的人都是认字的人，城里认字的人其实并不太多，能认字是个很值得自豪的事情。

接下来，董平就开始做一个工作，他尝试着把自己总结出的核心体验分别和这三种洞察去做碰撞，看看能不能顺着这个方向发想出一些有意思的想法来。

尝试1："用更低价，买到一样好的鞋子"+"孩子交不起学费"

海报上的文案或许可以写成：

孩子的学费又涨了5块？没关系！

买董师傅牌皮鞋，帮你省出这5块钱！

尝试2："用更低价，买到一样好的鞋子"+"皮鞋越贵越结实"海报上可以写：

别傻了！皮鞋不是越贵越好！

买董师傅牌皮鞋，更结实，竟然还更便宜！

尝试3："用更低价，买到一样好的鞋子"+"认字的人才看海报"

海报上可以写：

能读懂这张海报的你，有责任做一件事情！

恭喜你，你比很多人都更早知道董师傅皮鞋可以帮你省下很多钱这种好事，你有很多亲戚朋友都不认字，他们就没办法知道，只能花更多钱去买同样质量的皮鞋，你有责任告诉他们这个好消息，让他们不再白白多花钱！

你看，就是这么简单——洞察为感染力服务、洞察为说服力服务、洞察为传播力服务。

你要做的，只是将洞察与要传达的核心体验交叉、碰撞、融合，看它能创造出什么新鲜的组合和搭配来。这是我们这行的big bangtheory（大爆炸理论）。

所以，发想创意的时候，你该把这两件事情都想清楚，然后去碰撞。你最后要取的是二者的交集，缺一个，你的创意都不成立。

多碰撞，碰撞出奇迹。

028

多谈些“主意”

我们前文的讨论里，已经多次提到过idea这个词，但却从来没有清楚地定义过它。现在是时候了。

Idea这个词，从业人员通常就叫它idea。有时候它会被翻译成“创意”，或“创意想法”之类，但奇怪的是，“创意”这个词又对应着creative（创造性的、有创意的）这个词，似乎背后的规律是，idea变成了creative这个形容词对应的名词。

可是，似乎也并没人说“你这个idea不够creative”，反倒是经常听见有人说“你这个创意没有idea”。

前些年，为了弄清idea的定义，我翻了能翻到的网上的、手头的所有英文词典，我想知道在那些权威的工具书里，idea这个词的意思是什么。

我查到了好多，比如下头这些——

- The content of cognition（认识的内容）
- A personal view.（个人的看法）
- Plan, formed by thinking .（思考出来的成型计划）
- Thought（思想）
- Mental Impression. （心理印象）

- Opinion, belief. （主张，信念）
- Vague notion of fancy. （想象的模糊概念）
- The aim or purpose（目的）
- A plan, suggestion, or possible course of action. （计划，建议，或可能的行动过程）
- An opinion or belief about what something is like or should be like. （一个关于某物像什么或应该像什么的意见或信念）

英汉词典我也都查了，得到的结果是这些——

- 构想，思想
- 印象，感想
- 意见，信念
- 想法，想象
- 目的，目标
- 计划，建议，提议
- 打算，意图
- 理解

我发现了一个奇怪的现象：各种词典里，对于idea这个词的解释，根本与创意无关，也没有谁提到creative什么的。那么，看起来，idea本不等于创意？至少idea这个词的本义确实不是。

既然没有任何一本词典把idea解释成创意，那咱们就得重新思考一下这个事情了——idea根本不等于创意。当我们把idea翻译成“创意”的

时候，我们很可能是在歪曲它，至少是添油加醋了。

Idea，在广告业内的解释又是什么呢？我看到了一些前人的说法——

- 两个以上之前互不关联的想法的融合。
- 旧元素的新组合。
- 在广告中，idea是建基于对生活的常识，而来自一种对产品和对人的独特了解的新组合。
- Idea指的是我们传达信息的方式。

坦白地说，我有点失望，我觉得这些前辈也都没说明白，至少这几句话没有，我尤其不喜欢前面那两种定义。那是典型的只谈到表面、只总结特征的定义，它不定义这件事的本质，而只给你归纳这件事的特征。

比如“旧元素的新组合”，真的是随便组合两个旧元素放在一块，就叫idea吗？恐怕不是这样的。旧元素的新组合只是idea的诸多特征之一，或者说是产出idea的诸多手段之一，单拎出来把它当成定义是不行的。

我自己后来思考得出的，其实是一个看起来没什么技术含量的结论——idea不等于“创意”，idea的意思是“主意”。

可以回想一下，当我们在工作中听见有人说“我想到了一个idea”，他真正要表达的是什么呢？我觉得是“我想到了一个主意”。即使在现实中，不在广告这个领域，比如说在外国电影里，当一个人说“I’ve got an idea!”，他说的是什么？他通常说的是他想到了一个主意。

这么看来，当年常用来对应idea的那个词“点子”，反倒还是比较准确的。“点子”虽然读起来口感不佳，但和“主意”在内涵外延上的差别已

经不大。

这个“主意”，咱们再解释得清楚点。“主意”是什么？是解决问题的思路和方法。

很多广告大赛，都会提供一个报奖文档的标准格式，那个格式，要求你把自己的广告案例分成三个部分来描述，challenge、solution、result——挑战、解决方案、结果。品牌遇到了什么挑战？给出的解决方案是什么？得到了什么样的结果？

中间那部分叫solution，不叫idea。但我们所谓idea的部分，是要写在那个格子里的。

我猜，这个关系是这样的：solution是idea被执行出来的样子，idea是solution小时候。

弄清楚idea的定义非常重要，有了这个定义，你才知道你平时的工作，哪怕被要求“想几个idea”，你要做的也根本不是努力展示自己的创意能力（creativity），而是赶紧想出一个解决办法（solution）。

这是我们必须明确的一点——广告这一行里所说的idea，不是创意而是主意，是可以变成解决办法的想法。具体地说，通常是能更有效地传播，更有效地说服、感染他人的主意、想法、办法。之所以常被混同为“创意”，是因为，这一行里，大家通常都认为，更加新颖、新鲜、有创造性想法的解决方案，会更加有效，更加易于传播，易于说服、感染他人。

只是为了便于叙述，咱们这本书中还是把“idea”统称为“idea”。真都统一写成“主意”或“点子”，恐怕反倒会有不少混淆。

029

泳姿重要，不如终点重要

有一次我跟一群人开会，开会的原因是有一大批产品卖不出去了，存货太多，企业的老板召集了几个人，包括我们一群做广告的，闷在一个会议室里讨论，大家就讨论存货这么多，卖得很慢，再不卖完就出问题了，该怎么办。老板提出的问题是，咱们该做个怎样的广告、怎么传播一下，让大家都来买。但当时，有位广告创意前辈在场，他当时沉吟半晌，说——咱降价吧。

我当时觉得挺震撼，而且后来越想越震撼。因为我当时是顺着老板的思路往下想，我已经在想该拍个什么片子或者在社交媒体上搞个什么事情传播一下了。我可真没往降价上想。可是，降价是不是一个idea？是。降价这个idea里没有什么creativity，但是降价在那个场景下，确实是一个突破性的、很可能有效的idea。

只不过，降价虽然是个idea，却不是广告创意的idea——idea未必是广告。

反过来说，广告也未必有idea。

没有idea的广告也到处都有。街边的五金店挂了个牌子，牌子上写着“销售水泥”，这叫广告，但没有什么idea。可如果他没有这么写，而是换了个特别的说法，或哪怕写的时候用了特别的字体或设计，那也许就有idea的成分在里面了。

还有一个误区，是总把创意与创新混淆。事实上如果我们把idea理

解为“主意”，则idea也未必一定是“新”的。“旧”元素的“新”组合，这个新旧之分，毫无道理。旧idea和新问题的组合，也可能是有效的。一个早已被人使用过的idea，如果放到一些新的问题上，很可能仍然有效。

我们没有道理因为一个idea“不新”就放弃它，就如同你不能因为某一种药已经被发明出来几百年、被几千万人服用过，就拒绝用它来治你自己的病。如果我们找到的解决方法碰巧是一个陈旧的但是有效的办法，我不会因此放弃它的。Idea只是解决方案，解决方案不分新旧，我们当然要努力发掘新鲜的、前所未有的解决方法。为什么？因为新的确实更有可能给人惊喜，取得更惊人的效果，老办法也确实有过时和边际效用递减的问题，有时候用多了就不管用了。老方法如果已经不能解决问题了，那它也就不再是解决办法了。

但是在我们这一行里，恋旧的少见，媚新的常有。所以可能反倒是这一点需要一些提醒——溺水时，不能因为没发明出新的泳姿，就把自己淹死。

有时候，想做出一个好广告来的热情反倒会阻碍一个广告人创作出一个真正的好广告来。会遇到这种情况的，多数就是那种游泳比赛时，对泳姿的在乎程度超过终点的人。

Idea既然是“主意”，是解决问题的方法，则做广告就不是表演。泳姿再重要，也不如终点重要。

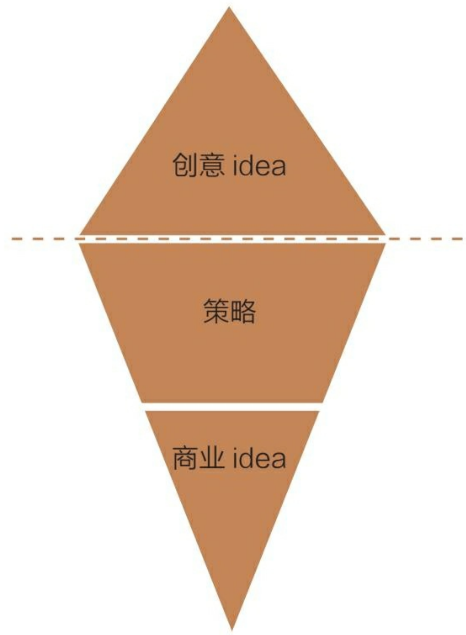
030

Idea的i有几种写法？

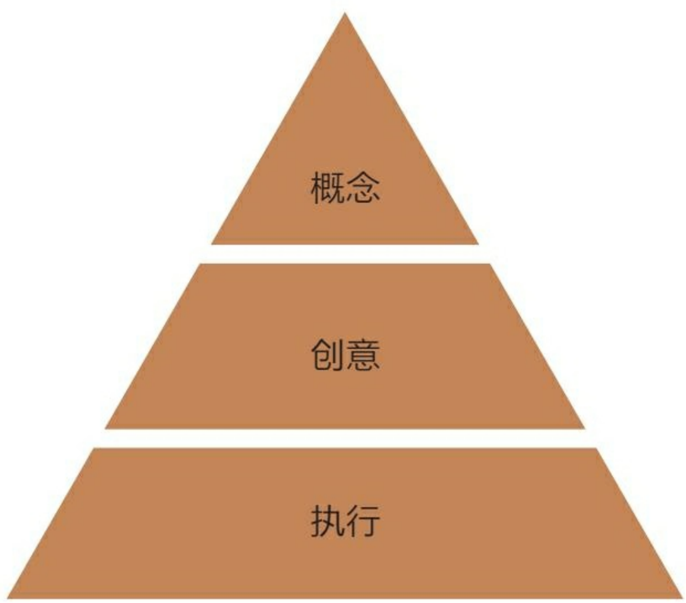
刚刚进入广告行业的新人常常分不清几个很关键又常见的词语——strategy（策略）、concept（概念）、idea。日常工作中，我经常感觉大家好像都知道这几个词的区别与层级，但又很少有人能讲清楚。

我看到过几种不同的归纳，比如当年看一位英国的创意总监分享的“The hierarchy of ideas”（idea的层级）。

当时那位创意总监对下面这张图的解释是，图中这个看起来像蛋卷冰激凌的东西是一座冰山——露出海面的部分是创意idea（creative idea），也叫“执行”（execution）；这座冰山建立于策略之上，策略（strategy）又叫“传播idea”（communications idea）；策略再往下是商业idea（business idea），也叫“定位idea”（the positioning idea）。



类似的总结还有一些，比如下面这种。



我听到的对这张图的解读是——这是广告构成的三要素：概念，创意与执行。

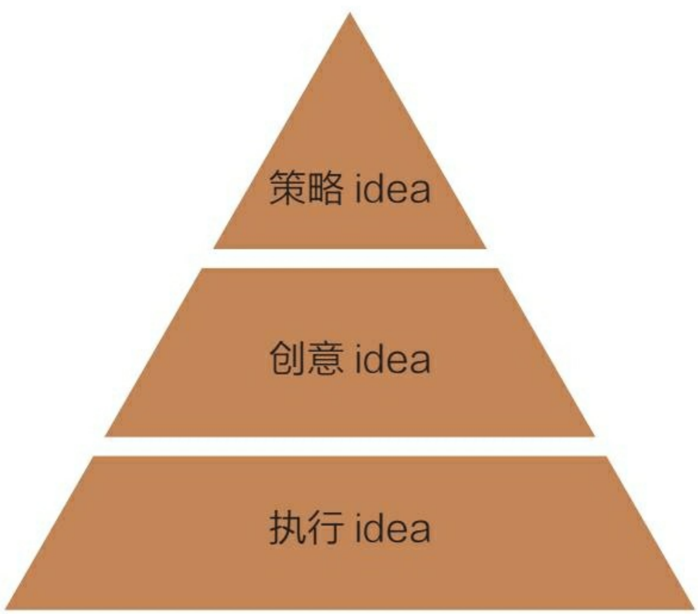
其中，概念（concept）指的是“what to say”（说什么），是在某一

特定传播任务中，到底要说什么。除了“concept”，也可以叫作“proposition”（主张）、“core communication message”（核心传播信息）等。

创意idea，定义的是“how to say”（怎么说），指用来表现和传达信息的方法或说法。有时候也叫“big idea”（大创意），“creative idea”（创意idea）。

执行，指的是“drama of saying it”（表述的戏剧性），是用来表现创意的手法、素材和调性，也叫执行idea（executional idea），戏剧化的执行（drama execution）等。

参考前人的总结，再结合我的经验，对创意人员来说，比较清晰合理的划分方法，应该是下图这样，我把这个三角形叫“Idea金字塔”，它是这样的。



最上边一层，叫strategic idea，策略idea。

中间那层，叫creative idea，创意idea。

下头那层，叫executional idea，执行idea。

都叫“idea”，但各不相同。这看起来很像是没什么实际意义的咬文嚼字，就像还有茴香豆吃的孔乙己，问别人回字有几种写法一样。我们造出这样一个金字塔来，当然不是为了扬扬自得地问别人知不知道idea的i字有几种写法——可是，这东西到底有什么用？咱们来举个例子吧。

比如我们要做一个公益广告，希望大家拒绝象牙交易，不再购买象牙制品，这是企图促成什么样的改变？企图让那些原来买象牙的人意识到买象牙是件不道德的事，进而不再购买象牙。“买象牙不道德”，这就是我们的策略idea。

那么该给这种改变提供怎样的理由？我们怎么能让人家觉得买象牙不道德？假设你有机会当面跟他聊聊这件事，你也得给个理由，是吧？你以后别买象牙，买象牙不道德，就反复对着人家说这两句话，有用吗？恐怕没用。比较容易想到的理由是，那些大象太惨了，夺取大象的牙齿，让它们悲惨地死掉，是一个非常残酷的、没有人性的事——“购买象牙，等于残酷杀戮”，好，这就是我们的创意idea。

如何体现这种残酷？也许我可以拍一个视频广告给大家看，给他讲个故事，说有一只大象叫大宝，它的儿子叫小宝，大宝被盗取象牙，悲惨地死掉了，结果小宝就没有了妈妈，变成了孤儿……也可能不是打比方，不是讲一个动情的故事，而是直接把这个残酷演给他看，比如当有人购买象牙时，我就直接演示购买者的双手沾满了鲜血，大象的鲜血。“孤儿小象”“满手鲜血”，这两个都是我们想出来的执行idea。

任何一个及格的广告作品，都该有清楚的策略idea、创意idea、执行idea。这三个层次应该是清楚的。

031

你为什么需要一座金字塔

要是说得再完整点，那就又需要把卖鞋的董平董老师请出来了。

董平已经决定把鞋卖给已经在穿鞋的人，他去了解了一下目前他所在城市的人对自己的鞋、对走路这件事情有什么认识，发现大家根本说不出自己更希望穿一双什么样的鞋子。但很多人都说到，反正走路就是很累人的，穿什么鞋都一样。

董平很聪明，他发现了一个洞察：走路是件辛苦事。

于是他想，要是能造出一双鞋，让走路不再那么辛苦，也许就可以很容易卖出去了。

接下来，他就找到一个懂技术的工匠，一起研发了一种新的鞋底，这种鞋底比原来的鞋底要轻70%，而且更结实，也更便宜，走起路来会更舒服，哪怕每天走几万步也不怕。

他的商业目标很清楚：让这个城市里的人来买这种鞋底更轻、走路更舒适的鞋，这样他就发财了（有时候，这个账可以算得更清楚点，甚至可以精确到多少人）。

好了，鞋已经有了，大家会不会来买呢？那就得让从没见过这种鞋的人开始觉得自己有必要买一双这样的鞋。怎么做到？需要给他们一个理由。董平想出来一个，要是能让大家都意识到自己以前的鞋太重了，得买一双轻一点的鞋，那就成了——需要提醒一下，这不是唯一的答案，而只是董平的选择，这个选择也许靠谱，也许错误，可能的答案还

有很多，比如让他们觉得“我得买一双更有科技含量的鞋”，让他们觉得“我得买一双董平做的鞋”，让他们觉得“我得买一双更结实的鞋”，让他们觉得“我得买一双更便宜的鞋”，让他们觉得“我得买一双走路更舒服的鞋”，等等。

那么，让大家认识到“以前的鞋太重、太不舒服了，我要买一双轻一点的鞋”就是我们的传播目标。而“更轻（所以更舒适）”就是我们要传达的“核心体验”。

如何实现这个传播目标？我们需要一个促成这种认知改变的理由，董平试着将“更轻（所以更舒适）”这件事去跟目标人群的洞察做碰撞。我们说些什么，就能让大家有这种认识呢？如何促成这种“认知的改变”？

我们可以给出好多种理由来。穿很重的鞋对健康不好，穿很重的鞋看起来很土气，穿很重的鞋会累……这些都是比较显而易见的理由，没有什么不对，也许也会有效，但如果用洞察的标准来看，似乎都还不够新奇，并不算是什么好的洞察。也许董平是个不愿意做那种平庸广告的人，他希望广告更加有效，他就更努力地思考、观察了一下。他之前就发现这里的人觉得走路是个辛苦事，沿着这个思路，他继续想下去，果然有更多的发现：这个地方的大多数人过得都不太好，工作负担、生活压力都很重，过得很辛苦，大家表面上认真工作，但实际上心里都不太高兴。“走路是个辛苦事”只是这个心态的一种具体表现而已。

董平想，如果可以公开说破“我们的生活压力太重了”这件事，也许可以得到很多人的认同。而如果把这个洞察，同我们的核心体验“更轻更舒服”来做碰撞，很容易可以得到一个交集：“生活压力很重，就别再给自己增加不必要的负担了，换双轻一点的鞋吧！”董平觉得还行，就把这个事情当成了接下来的传播idea，董平把它简称为“拒绝不必要的负担”。

有了这个创意idea，接下来就是怎么把它传递给所有潜在消费者了。董平想，可以直接在城里的墙上刷上这样的标语——“拒绝不必要

的负担，买一双更轻一点的鞋！”，“生活负担那么重，鞋子必须特别轻！”。

他把这件事情跟她女朋友讲了（咱们前文提到过董平追求这个女朋友的事，显然是追成功了），她女朋友说，刷在墙上不一定好，我会唱歌，我给你写首歌，把这件事唱一唱吧！没过几天，歌真写出来了，叫《我们的负担》，歌词里唱的是：“负担很重，肩膀很痛，我想要一双轻巧的鞋子，让我优雅如云潇洒如风……”董平的女朋友创作水平并不高，但董平觉得也还算可以，不过他又给出了个主意，说这个歌词，咱就照你写的来，但是，能不能唱的时候都用这个小城的方言来演唱？“负担贼重，肩膀贼疼，俺想要一双轻格唧唧滴鞋子哟，让俺优雅得呀赛个云，潇洒得呀似个风……”女朋友问为什么，董平说不知道，就是感觉用方言唱可能更容易火。

最后，这个歌就真用方言唱出来了，《我们的负担》改成了《俺们的负担》，果然，小城里很多人听到这首歌，都觉得有意思，因为以前就没有什么歌是用这个地方的方言唱的。很快大家就都知道了这么首歌，而且歌里那句“轻格唧唧滴鞋子”都被大家记住了。董平当然就开始到处推销自己的鞋子，推销、宣传时的主要说法就是“这就是那个轻格唧唧的鞋子”。别的卖鞋的也想这么说，但自己卖的鞋确实不如董平的鞋轻，买鞋的人也很容易对比出来，也就只好作罢了。

过程讲完了，我们来回溯一下董平是怎么卖鞋子的——

董平的商业目标：通过让穿惯了沉重鞋子的人们买一双更轻、更舒适的鞋，卖出自己新研制出的鞋子。

董平的传播目标：让大家认识到，并且认同“以前的鞋太重了，我需要一双更轻的鞋”。

这个传播目标是与他的鞋能提供的核心体验所匹配的。那个核心体验是：更轻（所以更舒适）。

他找到了一个洞察：这里的人们生活压力都很大。

他用这个洞察与核心体验做碰撞，得到一个创意idea：拒绝不必要的负担，换双轻一点的鞋子。

他觉得这个创意idea，可以用来改变目标人群的认识——如果他们接受了这个看法，他们就可能改变原来的认知，或者说“拒绝不必要的负担”，可以成为目标人群改变原来认知的理由。

接下来，基于这个创意idea，董平和女友一起想出了一个执行方式，就是把“拒绝不必要的负担”这个看法唱成一首歌，就是《我们的负担》。

而为了让《我们的负担》更加广泛地被讨论、传唱，董平又找到了一个参与群体洞察，即“我们这个地方的人，还从来没听过一首用自己的方言演唱的歌”。或者说，“我们这个小地方的人，肯定愿意听一首用本地方言唱出来的歌”。《我们的负担》，与这个参与群体洞察碰撞，又撞出一个锦上添花的主意，这才把这首歌变为了最终的《俺们的负担》。

如果你看清了上边这个过程，那么，“Idea金字塔”里的三种不同层级的idea有什么区别，也就基本可以搞清楚了。

策略idea，指的是核心体验和传播目标共同定义出来的那一部分——以怎样的核心体验，推动怎样的认知改变。这是实现商业目标的“办法”。

创意idea，是基于以上这个选择，所给出的回答——用这样的一个理由，就可以催生这样的改变。它是为实现传播目标而找到的切入点，那个用来改变受众认知的“看法”。

执行idea，则是对这个看法的包装——这样来说这个理由，这个理由就更会被人接受、认同。它是为更好地表达看法而造出的“说法”。

简略地说，策略idea定义的是：需要实现怎样的认知改变。

创意idea定义的是：如果要实现这样的认知改变，我们需要让他们

感知到什么。

执行idea的定义是：我们做一个怎样的内容，就能让他们感知到我们想让他们感知到的东西了。

策略idea是传播目标和核心体验的定义的，好的策略idea是基于对市场和自身产品的判断做出的。

创意idea是触动他人认知改变的理由，是基于对人群的洞察发想的。

执行idea则是对这个理由的表达，是由创作才华决定的。

从商业目标到传播目标，由核心体验与传播目标共同定义策略idea，由策略idea与人群洞察碰撞，产生创意idea，基于创意idea产出执行idea，而执行idea如果有对人群参与的期待，就又可以加上参与群体洞察的加持。

如果你没有更好地把这几件事情的逻辑说清楚的方法，那你最好记住这个金字塔，你的头脑里需要这样一座金字塔。

金字塔自上而下扩展而不是收窄，是因为每一层的下一级，都有众多可能。所谓策略，无非是选择。但谈到发想idea，却从没有唯一答案，一个策略idea可以衍生出无数创意idea，每个创意idea又有无数种可能的执行、表达方式。

也有一种理论，将这三层划分为strategy（策略）、concept/idea（概念/idea）、campaign（传播活动），我认为是欠清晰的。如果把concept与idea混淆的话，则很容易忽略执行层面上的创作与加分。事实上很多广告是因为在执行层面上采用了有创意的手法脱颖而出的。那个执行idea就是concept与campaign之间最重要的东西。我的理解是，这种分法把我们所说的创意idea和执行idea合并为同一层，最下层的campaign指的其实是基于创意idea或

执行idea创作出来的一组创意内容。但我个人认为，创意idea和执行idea的区分是很有必要的。

032

办法、看法、说法

一个伟大的策略idea，有可能已经决定了一场广告战役的成败，有些理论在讲“定位”，而所谓“定位”，其实经常等同于一个策略idea，是确立了一个其他品牌或产品没有找到过的新的策略。

这是最好的情况，就是在金字塔的顶层就已经有一个伟大的idea，接下来的两层只要为它服务，就好了。

但是这种情况是很少有的。尤其是一些面向大众的品牌或产品，它们的规模决定它们往往更多选择比较大众的诉求，不能只瞄准小众人群，勇敢地冒险。所以在这一层我们经常会看到非常俗气的词汇和说法：快乐、甜蜜、轻松、幸福、性价比、安全、可信赖、时尚……

这种情况，有时候是因为保守，有时候是因为懒惰，有时候是因为能力不足。大卫·奥格威说过，理想的状况是，作为一个广告人，如果你给某个产品做广告，你应该自己用用这个产品，并且努力要求去生产这个产品的工厂走一走，去跟工厂的工作人员或设计师聊一聊，你要努力了解这个产品的一切细节，从中找到你认为真正值得讲的、可能改变别人认知的那些东西。有的时候，那些负责设计生产那些东西的人，是看不出来这个东西真正的好处的，因为他们是专家，有很多东西他们也许已经司空见惯，或者有与大众不同的专业视角。这时候，你作为一个陌生人、一个消费者，去认真观察，也许反而能看到一些新鲜的有价值的东西。有时候你会明确地知道某个东西还没人说过，只要说出来，我们就赢了。

我常爱举的例子是当年国民党军队和红军两份不同的传单，两份传单都是要征募士兵，国民党军队的传单写的是“国家兴亡，匹夫有责”——很显然，这份传单想唤起大家的爱国热情和责任心，希望大家因为这句话而意识到为国家兴亡而参军的重要性，继而采取行动，加入队伍。而红军的传单写的是“老乡，参加红军可以分到土地”——这就不是爱国热情和责任心的事情了，而是希望大家意识到加入红军可以改变你自己的命运，得到实在的利益，希望大家因为这个动机而加入红军。

这是策略idea的不同，是“期待的认知改变”的不同，这是两个完全不同的方向。即使你把“国家兴亡，匹夫有责”这个意思说得再动听，把那张传单设计得再漂亮，也无法与一句实实在在的“参加红军可以分到土地”相比。单说这两张传单，红军的胜出，是策略上的胜出，对方的策略失败，是靠创意和执行无法弥补的。

有很多好的广告作品，是创意和执行层面上的出色，但大多数堪称“伟大”的广告作品，都是策略层面的精彩。

如果只从文案层面上来看，这三种idea，也可以简单对应为前文提到的三个通俗易懂的词：办法、看法、说法。

坦白地说，在还没整理出这个“Idea金字塔”工具的那些年里，我就是按照办法、看法、说法这三层来对不同的idea和文案归类的。

我们看到的大部分广告，包括很多获奖广告，都只是在“说法”层面努力。什么叫说法？就是大家说的其实都是同一件事，只是你找到了一个漂亮或新鲜的说法而已。

想起那个流传很久的故事——一个盲人在街头乞讨，牌子上写着“自幼失明”，有人给他改了一句，改成“春天来了，我却看不见”。这句话就只是“自幼失明”的另一个说法。这个说法当然很漂亮，但实际上，和“自幼失明”一样，还是要告诉别人，我是一个可怜的盲人，请你帮助我一下，给我一些钱。

看法就不一样，看法不只是同一个意思的不同表达，而是不同的另

一个意思，是推进“认知改变”的全新理由。比如，同样是希望大家帮助我、给我捐钱，我可以不用“我是一个可怜的盲人”这个理由，而是告诉大家“我是一个不屈服于命运的盲人”，“我是一个心中仍有理想的盲人”，“我是一个努力生活的盲人”。

如果基于这些理由，那块板子上的文案也许就会变成：“我有两个孩子，我是盲人，但我仍希望他们和您的孩子一样健康长大”。

而办法则是“期待的认知改变”的不同，比如，还是这个盲人，我们未必一定要以唤起别人的爱心（就像刚才那些方案里做的一样），让他们出于同情“帮助我，给我捐钱”，比如我们可以在那块板子上写上“如果没人帮助我，我的两个孩子就会变成小偷”。这个时候，“唤起同情”就变成了“以恶果威胁”，人们不是因为同情而捐钱，而是因为要自保或因为不希望社会变坏而帮助这位盲人。

事实上，现实中，有很多乞丐也确实采取了不同的策略idea，有的以烂疮和伤病示人以换取同情，有的是街头表演才艺以赢得欣赏，还有恶劣者是当街自虐或虐待儿童以要挟善意。这都是策略idea的不同。

近来我看到的有关的例子是据说美国某大学的教授在课堂上向他的学生解释为什么不要作弊，说的并不是“作弊对别的学生不公平”或“作弊会败坏学校的风气”之类，而是说“作弊最终会把你困在一个自己不擅长也不喜欢的职业，困住你真正的人生追求”——作弊成功，那些假的成绩就会带你到一个你根本不想去也不该去的地方……

这个教授不是告诉你作弊对别人不好、对学校不好，而是告诉你作弊对自己不好，而且，解释为什么“对自己不好”的理由也不是以往那些。这个教授很有一套，但更让我感慨的是，发生在美国大学课堂里的一件事，竟然会因为有一个漂亮的看法，而传播到中文互联网，甚至全世界。这就是idea的力量。

033

Idea也要升维

执行idea指的通常是创作创意作品的素材和手法。说广告创意是“旧元素，新组合”，就基本是在这个层面上讨论问题。在这个层面这样说，当然并没什么错，我有时候甚至觉得，不只广告，所有的创作都是这样的。在创作时，我们大多只能找到一些新的组合方式，而不可能真正发明什么，包括我们之前提到的洞察。洞察是天然存在的，而不是捏造出来的。

但是，我们不是只能做这些，不是只能在执行层面上做新的拼接和尝试。我们不能只把自己当作文字工作者或视觉优化设计人员。

我们必须知道前因后果，给出有效的解决方案，而不是只把视觉做得更好看一些，或是把话说得更漂亮一些。即使真的只是让你把一个物料做得“更好看”，你也得想明白为什么这个东西需要“更好看”，以及怎样的“好看”才是适合这个东西的“好看”。

广告这一行聚集了大量抖机灵爱好者，广告当然需要抖机灵，但广告不只是抖机灵。大多数抖机灵型广告也都是在“说法”层面制造趣味，但如果你要做出更加打动人心，甚至伟大的广告作品来，就得努力往这个“Idea金字塔”的更上层努力。

而很多所谓干货、秘籍只是在旧元素新组合的层面上给出一些提示，放大、缩小、比喻、幽默等。这些操作上的技巧、可供选择的手法，并没有解决创意发想的根本问题。

那些“干货”，反倒是水货。

第一次意识到idea也需要“升维”这件事，是我刚刚做了几个月文案的时候，那时正在做一个汽车的广告，公司里的一位美国创意总监做了一张平面稿，画面上是一辆汽车停在一面大镜子前头，镜子里头也是这辆车。文案写的是“Meet your alter-ego”。

这个“alter-ego”如果直译过来，是另一个自我、知己、至交的意思。我的任务是写一句这个文案的中文版，我就照着这句英文写了挺长时间，至少有几十个版本，“遇见新我”“遇见自己”“恰逢知己”……

带我做这个项目的是一位非常著名的文案前辈，她看了我写的文案，觉得不满意，说应该还可以更好。我就接着写，“恰逢知己”不好，那么“正逢知己”呢？“巧逢知己”呢？或者想远一点，“原来你也在这里”呢？“你是你，也是我”呢？“你比我懂我”呢？“世界上的另一个我”呢？

我写得很认真，甚至是竭尽全力地试着用不同的语气、不同的风格来说这个“Meet your alter-ego”。我自己觉着“恰逢知己”就不错了，已经把意思说出来了，但当时我的领导就说：别急，咱们再看看。

然后她就在我桌旁坐下来，盯着那张画面和我写的那些备选的标题看，也不说话，看了一会儿，突然说：哎，东东枪，你看，这句话写成“何妨自恋”好不好？

那个瞬间，是我做文案的初始阶段里，很重要的一个瞬间。那个瞬间我的感觉是我之前熬的夜都白熬了，我根本就没入门呢，根本不知道做这种活儿该怎么使劲。

不管是“遇见自己”还是“你比我懂我”，我写的那些文案，都只是在更换同一个看法的不同说法，而“何妨自恋”则是一个新的看法，一个超越“Meet your alter-ego”的新的看法。

这件事让我第一次知道我以前的竭尽全力都是瞎耽误工夫，根本没什么必要。是“恰逢知己”还是“正逢知己”，或是“恰遇知己”？陷入这

种“文字狱”式的字斟句酌里根本没什么用。文案的力气不应该只花在这些事上，一个有力的新鲜看法，远胜于一个花哨的说法。这个花哨的说法里包裹的，如果是一个非常陈旧的、俗套的、已经被滥用了的看法，那你的受众即使看懂了、听懂了，即使完全接受了你要传递的信息和情绪，也没什么用。因为他得到的信息，是无数人跟他说了无数遍的东西，你只是比别人说得好听了一点而已。“本店物美价廉”“处处为你着想”，这种话说得再好听也不会让人瞬间心动。

“Idea金字塔”里呈现的是不同的三个层级。我们要努力在更高层级上解决问题，因为往往一些颠覆性的、创新的想法是你在更高层级上才能实现的。发想出来的idea层级越高，就越有可能是一个与众不同的解决方案。三个层级，每一层都向下不断发散，所以每上一层级，潜在的可能性其实都更少一些。同一品类的产品，发想出一个全新的策略idea，与发想出一个新的执行idea相比，是相对困难很多的。也正是因为如此，如果你在很高的层级上，竟然发现了一个新的可能性，那真的就更可能是一个大创意、大想法，而不只是把一个别人想过的idea换了一个新说法而已。

比如，你是一个卖电动轮椅的人，当然可以继续挖掘理由，让残疾人都来买你的电动轮椅产品，但也许，你可以把“卖电动轮椅给残疾人”这样一个前提也颠覆掉——为什么电动轮椅不能卖给身体没有残疾的人呢？这是一个不一样的办法，这不是帮助你“卖电动轮椅给残疾人”的新看法而已，但有了这么一个前无古人的卖轮椅的新“办法”，也许你就可以找到支撑它的看法，来实现它。比如，或许你找到的看法是“大家每天努力做正常人太累了，我们应该让自己软弱下来，体验残疾人的生活”，或者是“每天花在站立和走路上的体力是毫无意义的，用电动轮椅代替行走是更明智的做法”，或者是“对于通勤距离不超过3公里的人，电动轮椅其实是很好的通勤工具”，甚至是“地面1.5米以上的空气十分污浊，坐电动轮椅，可以呼吸到更洁净的空气”……

“欲穷千里目”？该怎么办来着？

没错，“更上一层楼”。

034

向脑白金学习

“Idea金字塔”是一个能帮助我们理清工作思路的工具。创意人员的实际工作中，脑子里边有这么一个工具，就可以在接到一个新的创意课题时，清楚地定义要解决的问题是什么。你可以从品牌的现状中梳理出：目前已经有清晰结论的是哪些？需要解决的是哪些？对方对你的期待又在哪一层级？这会直接影响到创意人员的作业方法跟作业流程——这个工作该从哪开始干？从哪开始想？朝哪个方向发力？

为了更准确地理解这个金字塔的几个层级，我们平时可以有意识地做一个训练。每次看到一则广告内容，可以依据这个金字塔的格式，来倒推一下，这三层分别对应的是什么东西。

这个训练，会帮助我们更明白，一则广告背后的逻辑是什么。虽然未必是创作者或品牌的本意，但这仍然是有意义的。它可以帮我们分辨，到底这个广告是帮一个旧看法找到了一个新说法，还是说出了一层新的看法来，甚至是想到了一个新办法，找到了一个解决问题、实现目的的全新路径。

很多广告，必须用这个金字塔的逻辑来审视一遍，才能真正“看懂”，看出其高明之处。

我一直非常喜欢一张特别简单的平面广告，那个广告只是一个素色的背景，然后中央写着一句文案：

Cancer cures smoking.

这句话直译过来是“癌症专治吸烟”。

如果揣测这则广告的背后逻辑，则其策略idea其实平淡无奇，“希望大家意识到吸烟有害健康”。但如何表述吸烟对健康的损害？这个问题已经被无数人回答过无数遍了，有人只是将“吸烟有害健康”白纸黑字地陈述出来，有人是展示各种癌变器官的图片，但这则广告却找到了一个洞察——再顽固的烟民，真得了癌症，大多数就立刻戒烟了，不见棺材不落泪，就这么个道理。

发现了这个洞察，则“癌症专治吸烟”这句简单而有力的话已经呼之欲出了。这句话有必要变得更复杂、更花哨吗？需要一篇情深意切的长文案吗？也许根本就不用了。“Cancer cures smoking”，又自信又克制。我特别喜欢这个广告，就是因为这种自信又克制的姿态，这是发现了一个好洞察的广告人才配有的自信。

“Idea金字塔”里的任何一层都不是生来如此的必然与唯一。写下任何一句话、一个词的时候，你都是在做出选择，而选择，都是观察与思考的结果。即使是“癌症专治吸烟”这个广告，也可以有很多别的执行手法，画面上完全可以出现一张癌症病人的脸，或是一张诊断书。文案也可以用各种不同的口吻和语气，写出几十个不同的版本。

但目前这个简单直接的版本非常能说明问题，好的创意idea，是可以不依赖执行的。《文案发烧》中谈到这个话题时所举的例子是一张Nike（耐克）的平面广告——一个单线条画成的小人儿，腾空扣篮。旁边有文案，歪歪扭扭地写着——

迈克尔·乔丹 1

艾萨克·牛顿 0

如果把这个画面拍摄出来，真请乔丹来拍，真正的、高大帅气的乔丹，在专业的篮球场上跃起扣篮，周围全是闪光灯，旁边有非常有力的

字体，写着那句文案——加分了吗？如果画面很美的话，或许有。但即使没有，也无所谓。（事实上，这则广告也确实有一个乔丹真人出镜的版本。）

我读大学时，广告课上老师留过一次期中作业，让大家写论文分析脑白金广告的成败。我清楚地记得当时我那篇论文的切入点是广告的短期效益与长期效果，是品牌的知名度和好感度——我猜，我们那一个班的几十名同学，至少80%都是这么写的。

但多年之后，当我用“Idea金字塔”的逻辑来审视脑白金当年著名的“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”，我得出的结论是，当年的脑白金广告背后其实是一个堪称伟大的策略idea。

让脑白金成为脑白金的那个策略idea说出来其实很简单——“把保健品当礼品卖”。

就像把鞋卖给从不穿鞋的那些人一样，脑白金不再努力宣传自己的保健功效，让那些渴望通过吃保健品以保养身体的人来购买，而是大张旗鼓地强调自己的礼品属性，将自己的产品塑造为“节庆送礼硬通货”。

以前的、别的保健品都在努力地告诉你，我们的产品特别有效，吃了我的产品能补脑、能补钙、能更有活力，虽然也有很多人买这些保健品去送礼，但在当时，没有别的保健品像脑白金这样几乎完全不提产品功效，只是反复强调“收礼只收脑白金”。

请注意这句话，这句话并不是“送礼只送脑白金”而是“收礼只收脑白金”，它是在替礼物的接受者发声，是告诉所有要送礼的人，别的礼物我都不喜欢，我只认这个东西。

送礼者考虑的是什么？当然是收礼者的偏好，只要对方认定这是个好东西，只要对方喜欢，我才不管这东西有什么具体功效、是不是对身体有益。当所有人都在重复这句“收礼只收脑白金”的时候，这样的概念竟然就真的被植入了大众的认知当中。

而既然有了这么一个厉害的策略idea，那接下来的创意idea、执行

idea就当然要追随它、为它服务，脑白金的早期广告一直在展现收到这份礼物的人对这份礼物的认同。“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”这句话的写法，是“伪民谚”的写法，伪装成民间的顺口溜——合辙押韵、朗朗上口的顺口溜在老百姓中间的传播力和影响，永远都不能小觑。“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”，非常便于目标人群理解、记忆，如果非要写成文绉绉软绵绵的“佳节好礼，别无他选”之类，那才是错了。后来几年，脑白金又开始改为把这两句话唱出来，他们找到且多年持续合作的乐队是中国当时最好的有“曲艺范儿”“民俗范儿”的摇滚乐队“子曰”。谁说脑白金的广告不精致？人家只不过没有迎合文艺青年、中产知识分子的审美趣味罢了。

不是哪句文案写得越漂亮越有文采，广告就越好，不是画面做得越精美、字体选得越典雅，广告就越好。很多人不喜欢脑白金的广告，也不能掩盖那是一个堪称伟大的广告传播战役。你可以批评某一层级的操作水平太低，但你也得知道有时候过度纠结于细枝末节，反倒证明大家没有在更高层级上解决问题。

035

我们被那些好广告骗了吗？

前面提到，早年间，我在各种DVD[1]上、网络上看外国的各种获奖广告作品，总有个感觉：人家的广告并不怎么提产品的事。好像人家并不怎么关心做生意、卖货的事，只是拍个片子讨大家开心。

我猜很多人跟我有同样的印象，而这样的印象甚至在很多人心里种下了恶果，他们认为好广告就该尽量少谈及产品，而且还因此常常对自己的客户心怀不满——“动不动就希望多出现产品，总是想把logo放大，境界也太低了，难怪咱们的广告总是做得那么差，都怨他们……”

可是logo小一点、产品特写少一点，就是广告人的成功吗？当然不是。很多跟广告创意有关的段子里，把客户嘲讽为永远只希望logo更大一些的人，我却觉得，如果一个广告创意人员，永远坚持争取，甚至只在争取让广告上的logo更小一点，其荒谬可笑程度是有过之而无不及的。

那么，那些只展示一些美好神奇的画面、只讲一个温暖动人的故事的广告，又该怎么解释呢？它们到底是不是好广告？我们该不该把它们视为榜样？我们到底是被这些好广告骗了，是被各种广告奖项骗了，还是被我们自己骗了？

在谈及“调性”这个概念之前，咱们得回顾一下此前谈到的品牌的作用。当时我们谈到，品牌的意义是塑造一种固化的偏好。这种偏好既可能是一种理性的偏好，也可能是一种感性的偏好，理性的偏好是基于对品牌和产品的看法，感性的偏好则源自对品牌和产品的感受。

不是所有人都清楚地知道看法和感受的区别，但广告经常会被非常感性地评价，大多数人看完一个广告作品后都会仿佛本能地用一些形容词来做出评判，比如“高大上”（高端大气上档次）、比如“土”、比如“low”（低端）、比如“潮”、比如“小清新”。这些词隔几年就会新陈代谢一批，但如果统计一下，我猜通常同时被大众使用的不会超过30个。有的时候，品牌的经营者也会对创意人员提出这样的要求：我想要个特别高大上的那种，我希望这个广告特别小清新，咱们这回拍个无厘头的怎么样？

我个人的观点是，这些词大都是在形容描摹广告创意作品的调性。调性是非常容易被感知的，无论观众还是客户，对于调性都有着自己的认识。但调性往往被误用，或者被误解。其中最核心的问题在于调性可以改变或塑造受众对于一个品牌或产品的感受，但调性并不直接等同于那个感受——调性与感受，并非所见即所得。

调性（这个词的英文是tone and manner，但早些年似乎还常被很奇怪地称为“tone调”）是需要破译的。这个破译，在受众端，是无意识地完成的。在创作者一端，则需要有意识地把控。我们需要把要传递的感受，编码为某一种能触发此种感受的调性，附着在我们的创意作品上。

而附着在作品上的调性，会影响受众心中附着在品牌上的那个感受——那些好广告不光能“骗”倒我们，也能“骗”倒所有人。

---

[1] DVD：Digital Versatile Disc的缩写，数字多功能光盘。——编者注

036

怎样看起来更像一个有钱人

还是得举些例子。这次咱们不惊动董平和薛霸了，咱们介绍几个新朋友，比如A先生、B先生、C先生。



A先生



B先生



C先生

这三个人你都没见过，对吧？那正好，咱们就单从这几张照片上来看，你觉得谁更像一个成功的商人，或者说，一个驰骋商界、资财丰厚的有钱人？

A先生采取的做法是直接告知别人，他做了块牌子，上边歪歪扭扭地写着，“我超级有钱！”，在街上举给别人看。B先生和C先生采取的做法类似，都是并不打算直接把这句话说给别人听，而是希望别人通过看照片自己产生这样的感受、做出这样的判断。但这两位选择的场景、道具、照片的拍摄水准，不大相同，具体效果怎样，孰优孰劣，大家可以自行判断（事实上，基于不同的人生经验、社会经验，确实有可能有截然相反的判断），但显然是有所不同的。

B先生、C先生的做法或许有优劣之分，但A先生的做法则一定是错误的。他的错误在于他不知道，感受不能通过告知来塑造，而需要以体验来传达。受众会自己从你营造的调性里，破译出那个感受。

类似地，我们可以再来看一下三位厨师，他们是D厨师、E厨师、F厨师。



D厨师



E厨师



F厨师

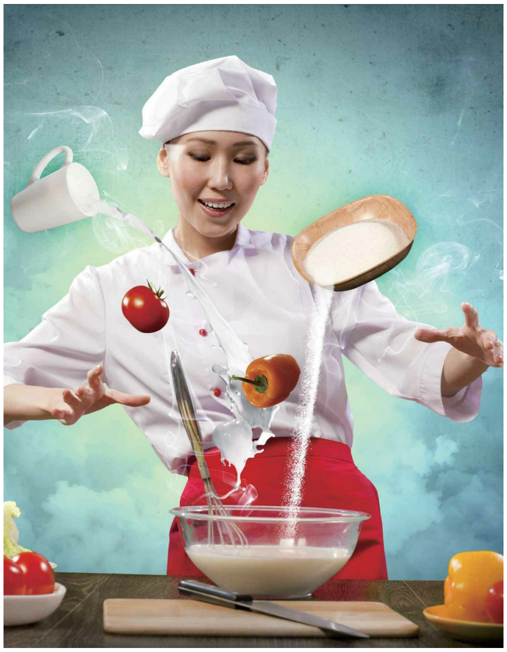
这三位，哪位的厨艺更高、更专业一些？单从这三张照片看，我会选F厨师。尽管事实上，只有D厨师的照片里明确地告知了大家自己“专业厨师”的身份。

我们日常见到的很多广告，都在犯D厨师的错误。不管是缺乏传播经验的小品牌、小企业，还是本该经验丰富的财大气粗的大品牌、大企业，它们往往只顾着努力把牌子上的字写得更多、更大，而不知道真正影响消费者的感受、让他们做出判断的是什么东西。

我们也可以再来看看接下来这三位厨师的照片，他们分别是我们刚才已经认识了的F厨师，以及两位新人——G厨师、H厨师。



G厨师



H厨师



F厨师

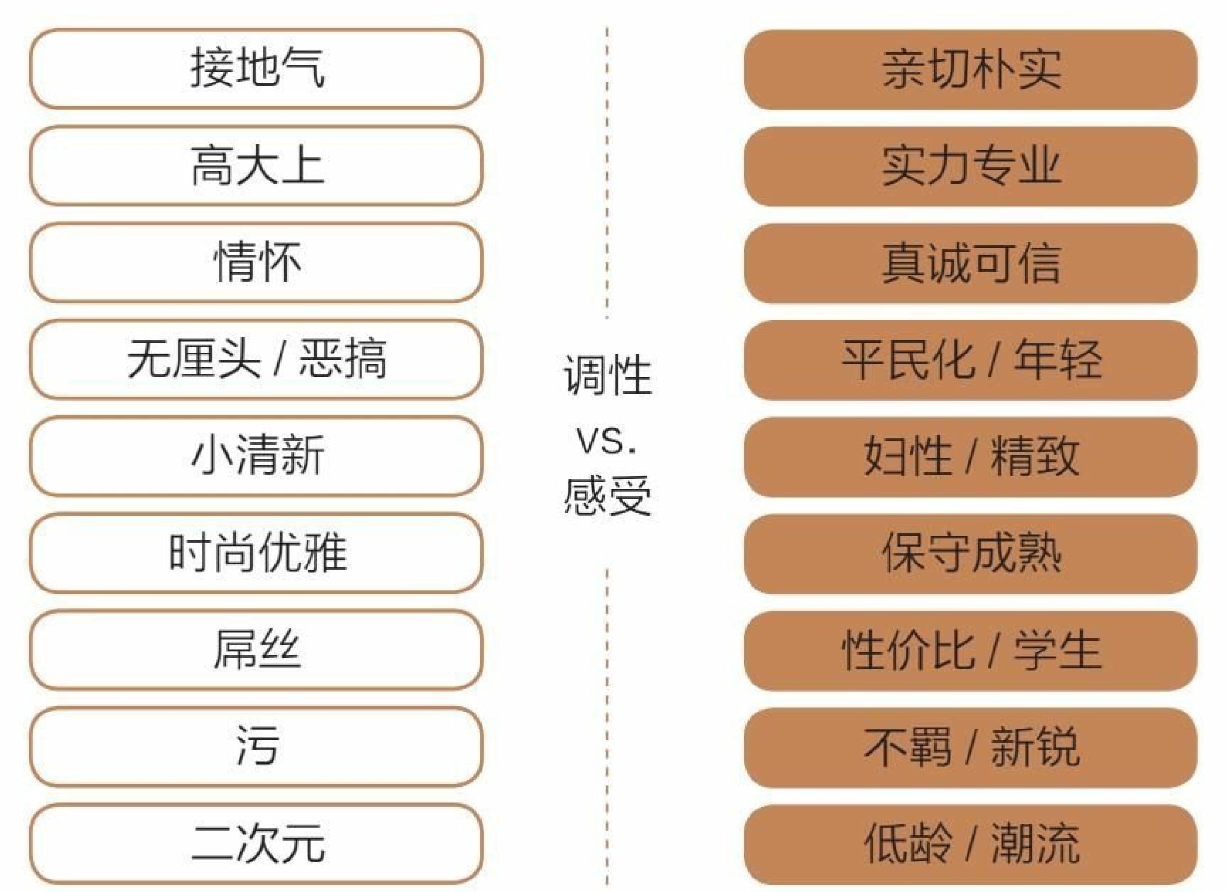
如果是这三位厨师呢？哪一个会让你认为是一位靠谱的专业厨师，厨艺更高明？

这个问题，恐怕就没有标准答案了。不同的人，可能会做出不同的选择。对我个人来说，我可能会认为G、F都比较专业，值得信任，而H则看起来更像是并不值得信赖的、只会摆摆样子的模特演员而已。

H厨师这种姿态，也是广告中经常出现的已经无效的调性。尽管这张照片展现出来的确实是一个厨艺精妙、游刃有余的神奇厨师，但在我这种受众看来，我会不自觉地把它破译为“花拳绣腿、毫无诚意”。

很多品牌愿意让自己的广告呈现出一种时尚、高端、优雅的姿态来，这种时尚、高端、优雅，通常以高档酒店般的布景、白人女模特、华贵的长裙、高脚酒杯、神秘的微笑为代表。但这种时尚、高端、优雅是否真的会在受众心里埋下时尚、高端、优雅的感受？我个人是深感怀疑的。通常这种广告，我看到之后的感受是老气与俗气。因为我们知道，真正的时尚、高端、优雅不是这样的。他们和刚才的B先生，本质上并无区别。

我曾经整理过一个简单的对照图，试着给出通常受众对于广告作品调性的真正破译结果——



如同刚才提到的，一则时尚优雅的广告，往往只能让人觉得一个品牌保守成熟；一则“污力十足”的广告，真正给人的感受可能只是属于年轻人的叛逆不羁和个性新锐；而所谓的情怀，真正带来的感受可能只是真诚坦率、值得信赖。

当看到一个特别接地气的文案或广告，我们对这个品牌的印象是，这是一个亲切的品牌、朴实的品牌。如果现在某个奢侈品品牌，突然出了一个特别接地气的广告，一个用普通市井老百姓的语言、老百姓的故事为素材做出来的广告，我们会突然觉得这个牌子亲切了，它与大家的距离近了。接地气的内容给大家真正的印象是亲切朴实。如果一个人跟你说，我要做一个接地气的广告，他是希望他的品牌离消费者更近一点，这也是所谓接地气的广告，真正能达到的传播效果。

高大上又不同，往往是不自信的品牌，或成长期的品牌，才特别希

望高大上，因为这些品牌往往急于证明自己、获得信赖。真正高大上的品牌，不用天天说自己高大上。高大上背后的意思实际上是实力和专业。调性的高大上会让人觉得这个企业跟这个品牌是有实力的，是专业的。一个品牌，广告做得非常精致，会让人觉得这是一家有实力、专业的企业。

这张对照图不是金科玉律，但这样的破译过程千真万确地存在。这张图，如果由左往右看，指的是一则广告会带来什么样的感受，从右往左看，则是我们每个广告创作者在创作广告之前就该有的思考过程。我们先要知道品牌想要塑造、传递的那个感受是什么，再来看何种调性的内容可以埋下这种感受。

建议大家都想想努力让别人认为自己是成功商人的A先生、B先生，他们提醒得足够清楚。

不同的人对于同一个调性的内容可能做出不同的破译。就比如情怀，你要买一个马桶刷，发现有两家网店在卖一样的马桶刷，产品都差不多，但不同的是，有一家的产品页面文案，写得特别动情、特别真诚、特别有情怀，说自己如何精心设计生产出一款特别完美的马桶刷，讲为什么一个特别好的马桶刷对于人生是非常重要的，另一个则是半句废话没有，只是干干净净的产品介绍，都是销售语言。你会选哪个？也许会有人选那个情怀店，因为喜欢这个大家互相理解的感觉，觉得说出那些话来的人，做事情也不会瞎糊弄。但也许会有人选那个不废话的店，因为那些真诚的表白，可能在他眼里只是讨厌的虚头巴脑、巧言令色。

随着时代的变化、受众的变化，这种破译也是不断变化的。就像时装款式和配色一样，调性也常沦为随年份而更替的流行色。

037

跟着感觉走

经常有品牌说，我想做一个“有态度”的广告。有态度是一种调性吗？基本上不是。因为所有广告都有个态度，关键是那个态度是什么态度。这才是需要讨论、需要抉择的问题。

当然也可以狭义地理解，所谓有态度其实指的是有观点。那或可认为，品牌实际需要的是把品牌塑造为一个“有智慧且有个性”的品牌，有观点是为实现这一目的而采取的手段而已。很多广告里堆砌大量山寨王尔德、低配张爱玲式的金句，无非是为了完成这一任务。

“走心”的情况，也与“有态度”类似，就不多说了。

我们并不一定能直接明确地说出那个因调性而生成的感受，但是这种感受的存在和效用毋庸置疑。两张平面广告放在一起，都是运动鞋的广告，我们一眼就能看出来哪个鞋更贵、哪个更便宜。两家医院的广告摆在面前，我们一眼就能看出来哪家医院是更专业的大医院，哪家医院是物美价廉的平民小医院，或者是骗子医院。那些东西甚至跟广告上面写的文字信息没有关系，看配色和画面的精致程度就可以看出来。电视广告、网络广告等，都是如此。尤其是有过广告创意工作相关经验、在头脑中已经建立起来一个调性参照系的人，更是如此。

有一些广告单纯靠告知信息就可以实现传播目标，有一些广告完全靠调性来实现期待的改变，大多数广告则是信息和调性结合起来，共同起作用，只不过有的结合得好，有的结合得不好，有一些是互相扯皮，有一些是互相辅佐。

一则食品广告，要让受众觉得这个产品特别美味、特别好吃，这是个看法还是个感受？美味、好吃，这到底是感性的感受还是理性的看法？其实并不那么泾渭分明。也许是要理性、感性同时来：既要将食品本身拍得特别好看诱人、让人产生食欲，即所谓“food porn”之类，也可能需要直接告知受众食材的特别，或工艺的用心之处。前者是直接刺激感官，让人感受到这东西太好吃了，后者则是靠说服，告诉别人为什么这个东西真的很好吃。这是最简单的调性、信息相配合的做法。

很少有人理性地完成这个破译的过程，广告人要非常认真地分析这件事，但大多数人是靠感性瞬间完成这个破译的。看到一个傻傻蠢蠢土土萌萌的广告，你自然会觉得这是一个廉价的、年轻的品牌。如果你恰好是一个50岁的职业经理人，根本就不会往跟前凑了，你的直觉会告诉你这个品牌不属于你，跟你没关系。

调性很好用，就是因为感觉总是立竿见影、不可反驳。大家总是不知不觉就跟着感觉走。

调性这件事，或许也能对大家的人生有一点启发。你自己的调性是什么？你希望别人把你的调性破译成什么？如果你在意这件事的话，也许该认真想想。

我的一位老领导、老朋友曾有一个观点：在广告公司做一个好的美术指导，第一步就是要穿得好一点，要穿得像一个美术指导。

我家有一次要装修房子，找装修公司的时候，我看了好几家装修公司的设计师，有好几家，确实是我一见面就不打算把房子交给他们，理由就是他们穿得不像个好设计师。虽然我也知道装修公司工作人员的穿衣能力未必与该公司的专业能力成正比，但最后还是选了一家好像人人都很会穿的设计公司。

幸好，那家公司果然很靠谱。

038

调性的弹性

不是所有广告都在乎调性。

我以前不太理解这件事。我看过很多令人生厌的广告，它们很强劲地传达了一些产品信息，但表达的语气、腔调实在是枯燥无味、让人厌烦。也有一些同行前辈公开地表达过“广告不需要观赏性”之类极端的观点，认为广告对受众的打扰不可避免，不如干脆抛开不管。我们也确实可以看到，有些时候，一些格调低下、并不在审美层面上讨人喜欢、令人愉悦的广告，也带来了很好的传播、转化效果。

我以前对这一类广告的解释是，这些广告只着眼于产品的传播，而忽略了对品牌的塑造——它们也许成功地传达了产品的优势，但却把自己的品牌变成了一个令人讨厌的存在。这两种效用同时在发生，从短期看，对产品的关注、对品牌的感知确实都会增强，但其转化效果会被对品牌的厌恶掣肘，甚至完全抵消。“我知道你很好，但我也知道你很讨厌”并不是一个特别难以理解的结果，而这种讨厌也会动摇“你很好”这种认识。

但后来，我发现也许还有另一种可能——我所说的那种“讨厌”也许并不一定存在。首先，对一些受众来说，他们确实难以分辨，或者并不在乎广告作品的格调与品位。其次，对于某些品类的产品或服务来说，人们并不在乎这一品类里的品牌概念。

比如化肥广告。我小时候看过调性品质都很好的外国化肥品牌在央视投放的广告，加拿大钾肥的广告歌，我到现在还有印象。但后来，也

看到过很多非常粗暴直接的化肥广告，如果说其中有一些粗暴直接还可能给人真诚朴实的感受，另外一些则确实是粗鄙可笑。

但作为一个广告从业者，认真考虑这两种不同的化肥广告做法，我会认为当年的加拿大钾肥的广告至今都让我觉得那是个非常专业、高级的化肥品牌，但可惜我并不是这个钾肥的目标用户，而在中国，有很多真正的化肥品类的目标消费者，并不会和我一样，因为那首广告歌产生这种感触。那些在我看来粗鄙可笑的化肥广告，在他们眼中，可能也根本没有什么可笑之处，或者他们认为广告就是这样的，虽然可笑，但不影响他们因此记住这个品牌，下次买化肥时会优先考虑买这个“上过电视的大牌子”。

为什么？我后来忽然领悟到，这不就是经济学里所说的“弹性”吗？

弹性，基本上是说一个变量对另一个变量的敏感程度，经常指的是需求对于价格的敏感程度。举个例子，不同人对于价格的敏感程度是不一样的，张阿姨认为苹果3元一斤5元一斤没区别，该买还会买，李阿姨却认为一斤苹果敢超过4元就是丧了良心，宁可不吃也绝不能掏钱。

同一群人对于不同品类的产品的价格敏感程度也不一样，李阿姨认为苹果一斤超过4元钱坚决不能买，但食用盐的价格从一斤2元涨到一斤10元，她该买多少还是会买多少，因为不吃苹果没问题，不吃盐可不行。

同样，不同受众对于广告或品牌调性的敏感程度也是不一样的。在某些目标受众群体里，调性的敏感程度是非常低的，弹性很小，在这种情况下，粗陋低俗都不会太影响他们的判断，比如刚才说的化肥的例子。而同一批消费者，在不同的品类里，消费者对于调性的敏感程度也不相同，同一个人，买汽车和给眼镜配一个鼻托时，对于品牌的挑剔和在意程度完全不在一个量级。

所以，也许我们有必要意识到：不是所有人群都那么在乎调性，不是所有需求都那么顾得上调性。

但是，“他们不在乎调性”是一个非常重大且危险的判断。他们今天不在乎，不代表永远不在乎。他们不在乎，不代表他们之外那些人的在乎就不重要。

刚才咱们说，感觉总是立竿见影、不可反驳，有时候，感觉还会旷日持久、“远程发功”。

加拿大钾肥的广告歌在中央电视台反复播放时，我可能只是一个10岁左右的小学生。但如果我今天忽然要给自己家里的几盆绿植买点肥料，在网上找到功效类似、价格相近的几种产品，其中有一个是来自当年加拿大钾肥的生产商，我会买它的。

039

你不必总是那么理性

很多书、很多文章都传达过一个观点：人类做出的大多数判断，根本就不怎么理性。对广告的定义里我们说，我们要改变的是人们的看法或感受，并借此改变人们的行为。看法是理性的，而感受是感性的。看法可以靠告知、可以靠说服，感受则完全不可以用告知来输入。可惜这个道理不是人人都懂，非要用理性的告知去传达感受，结果导致“传而不达”，是经常出现的情况。

你永远不能“说服”别人认同“我是一个时尚的人”的结论。即使你列举出一百个理由来，他看看你的穿戴、想想你平时的做派，觉得你不时尚，你还是不时尚。你只能用你的表现，让他自己体验到这件事，让他看到你的时候就觉得你是一个很时尚的人，这才行。

咱们前文也谈到过看法与感受的区别，在恋爱关系里是最明显的。“你是个好人”这种看法，能靠说服来成功灌输；“我喜欢你”就未必可以。有很多所谓好广告，也是被受众发了“好人卡”的广告。这是个非常值得注意的问题。

想靠说服来谈恋爱，注定是失败的，我相信但凡有点恋爱经验的人都能明白这个事情。恋爱关系里，说服也是比较没用的一个手段。很多话，说是不管用的，说了人家也不信，只有对方自己体验、感触、领悟到的东西，他或她才会相信。但那个体验、感触、领悟，你是可以去营建、去构造的。

有很多历史悠久的品牌，都被认为是老气、土气的，我接触过一些

品牌，为了摆脱那个老气、土气，就天天喊一些“很酷很年轻！”“有我最时尚！”之类的口号。可是，哪有那么简单？一个品牌，不是这么喊一喊就能脱胎换骨的，消费者的感受，不是可以喊过来的。品牌的“翻新”有的时候并不需要花什么大钱，到处宣扬自己业已革新，我们可以回想一下此前这些年里突然焕然一新的那些老品牌，比如那些老国货之类。为什么同样的一双运动鞋、一辆自行车、一瓶花露水，什么都没变，却突然让人觉得耳目一新？

道理非常简单，你家楼下几十年如一日穿着旧睡衣在楼下打盹的张爷爷突然有一天穿着一身皮衣皮裤骑着一辆复古哈雷出现在你面前，你心里的张爷爷就再也不是以前的那个张爷爷了。他什么也不用说，但所有看到那个场景的人，都会自己脑补出无数个关于张爷爷的故事来的。

并不是说调性比信息更强大，只是说，调性不容忽视，即使是咱们此前说的，因为调性的弹性较小而不在乎调性，跟忽视调性也是两码事。

具体到一个品牌的广告传播，信息有信息的作用，调性有调性的作用。信息往往是服务于具体的、一时的传播目标，而调性则往往是整个品牌在相当长的一段时间内要一致地建立、传播的某种感觉。

有很多品牌没注意到这一点，它们的调性是没有准谱的，东一榔头西一棒子，像个见街上什么流行就穿什么的年轻姑娘。尤其在互联网时代，不知道为什么很多原本很在乎品牌调性的品牌，一进入社交平台，就乱了阵脚，邯郸学步式地盲目效仿、丢失自我，实在是非常没必要的。

大众的记性经常很差，但有时候也未必。要做好这个判断，就要看你是否了解你的消费者，以及你未来要争取的消费者了。但我通常建议品牌要谨慎，因为群体的记性也许很差，但总有某些个体的记性会很强，而有些时候，一个个体的记忆，完全可以酝酿、爆发为无数人记忆的集体复苏。

调性，对于塑造品牌，是有非常重要的意义的。受众对品牌的认同是一种固化的偏好，而这个偏好很大程度上来自对于品牌调性的认同。

假如我家马桶堵了，我要去超市买一个能疏通马桶的皮搋子，挑选时肯定先挑那个看起来更好用、更方便、设计得更合理的，哦，还要便宜，因为我并没必要在家里放一个这玩意儿，所以很可能用完这一次就扔了。我也许会挑一个我听说过、信得过的品牌，但也并不是因为那个品牌的广告调性而选择它，而只是因为以往的认知而推测它可能是设计更合理、更好用的那个。

但是如果我是要买一件衣服，比如进到一家专卖T恤衫的小店，店里有同样材质、同样版型、同样价格的10件T恤衫，唯一不同的是上面印着10个不同的品牌logo。我该怎么选择？我选择的标准是什么？这种时候，就是品牌长期以来所传达的调性在起作用了。

世界上第一个发明自动铅笔的厂商也许是不用急着费心塑造品牌调性的，因为“永远不用削的铅笔”已经是一个神奇的核心体验，大家会因为这个强大的产品信息而来尝试购买。

但假如已经有100家自动铅笔厂商在同一片市场争夺消费者，而大家的产品又都没有任何区别，这种时候，从产品传播转为品牌传播，开始塑造品牌，让消费者在这100家自动铅笔厂商里更偏好你的品牌，就是必需的。而如何塑造这种偏好？调性是一种你不该忽略的武器。

是的，你不必总是那么理性。咱们都不必。

040

连打折也有更优美的打法

咱们之前举过两份征兵传单的例子，“国家兴亡，匹夫有责”和“老乡，参加红军可以分到土地”，这是两个不同的idea，也是两种不同的调性。

首先是文案有调性。“国家兴亡，匹夫有责”是文言，是读书人说的话；“参加红军可以分到土地”，是白话，是老百姓说的话。其次是美术有调性。“国家兴亡，匹夫有责”是雕版印刷的布告，威严而端庄；“参加红军可以分到土地”是手写在一张纸条上的，粗糙而真实——是的，调性不是非要好高骛远才行，咱们之前说过，“今年过节不收礼，收礼只收脑白金”如果非要写成“佳节好礼，别无他选”，想想效果会怎么样？

台湾中兴百货的广告是一代甚至几代广告人眼中的神作，在我看来，那就是利用调性的极致代表。它的好多广告作品表现出来的是怪异妖娆，因为怪异妖娆的姿态往往会被翻译成个性与时尚。越怪异越时尚，永远是这样的。当那些平庸沉稳老气的“流行时尚”已经充斥着所有人的耳目的时候，当大多数品牌还把那些东西当成时尚优雅的时候，中兴百货的这种调性就直接跳脱出来了。有时候，一条30秒钟的电视广告，拍得像歌手的MV[1]，最后传达的信息是什么？只是夏季促销，降价30%。但是前面那些故弄玄虚的画面、那些又像诗句又像梦呓的文案，为什么存在？真正要说的是什么？是中兴百货连促销都比别人有格调，连打折也有比别人更优美的方法。

还有一张一度传播很广的图片，是一个水果摊，店主人是个老奶奶，老奶奶在一堆橘子前头立了个牌子，写着“甜过初恋”。很多人说这个“甜过初恋”是神文案。那咱们分析一下，如果这个橘子摊真的因为这个广告而销量激增，那么，那些来买橘子的人是因为觉得这个摊位的橘子比其他水果摊的橘子甜才来买的吗？

当然不是。因为每一家水果摊都说自己的橘子很甜，而且真的有可能都很甜。隔壁的水果摊也许就挂着“不甜不要钱”或“橘子超甜，欢迎试吃”之类的广告牌。这个广告被大家传播，并不是因为它真的让你觉得这个橘子比别人家的更甜，而是它的调性，会让这个水果摊变成一个“很有意思的水果摊”。“甜过初恋”只是个比喻，是个修辞。“甜过初恋”表达的信息跟“不甜不要钱”并没有区别，都只是“甜”的不同表达。这个广告被广为传颂，但大家不是被甜吸引了，而是被调性吸引了。这个广告为什么会让大家觉得好，因为它给你的感觉是这个卖橘子的不一般，卖橘子的人，又有个性、又酷、又幽默。那些来买橘子的人，实际上是因为“这个水果摊很酷”来买他家的橘子的，虽然他们自己未必能明确地说出这一点。他们或许好奇这个橘子的甜度，但他们更好奇的其实是这个水果摊的主人。

我服务过一些本土运动品牌，有时候大家一起研究同一品类的国外品牌的广告，发现那些国际大牌其实很少谈论产品，它们并不太说自己的产品采用了什么技术之类的，只是讲体育精神，只是讲那些非常动人的、跟运动有关的人和事。客户总觉得我们不能拍那样的广告，那样的广告虽然好看，并不能带动销售，对于卖货没有什么帮助。我总觉得很遗憾，就是客户还没想明白一个特别重要的问题：大家为什么去买那些国际大牌而不买我们的产品。这实在是一个很重要、很基本的问题。

那些输掉的品牌，输掉的广告，是输在了信息上，还是输在了调性上？而那些赢家呢，是赢在了信息上，还是赢在了调性上？大家看到类似的例子，都可以试着对比一下，很有必要，也很有意思。

[1] MV：音乐短片。——编者注

041

一流的糖衣，本身就是炮弹

有些更极端的例子。

比如，吉百利有一支非常著名的广告，是一只大大的黑猩猩非常投入地伴随着Phil Collins（菲尔·科林斯）的歌声在打鼓演奏。片中完全没有任何产品信息，它演奏完这一首歌，广告就结束了，最后出现一句文案——“A glass and a half full of joy”（不知道这句话的官方翻译是什么，但网上看到一种译法是“来上一杯半，欢乐无极限”），以及品牌logo。

没记错的话，这个广告那年在戛纳得了很大的奖，也引起了当时我和身边同事的激烈讨论——至少在当时我的广告知识体系里，这个广告是无法解释的。大家都觉得好玩、有趣，但这个打鼓的黑猩猩跟吉百利有什么关系？跟巧克力有什么关系？跟“A glass and a half fullof joy”有什么关系？跟目标人群有什么关系？这背后的洞察是什么？传达的信息是什么？完全无法解释。无法解释是因为我无法理解，觉得根本不可理喻，不知其所以然。就是你想跟它学习，都不知道该怎么学习，因为没明白背后的奥秘。

那段时间，这个品牌还做过一些类似的广告，比如“眉毛舞”等，都很精彩，显然是以同样的做法，复制黑猩猩篇的成功。

后来过了好几年，我才慢慢参透这些广告背后的道理，觉得可以解释这么做的原因了——如果以咱们此前的思考逻辑来表述的话，我猜测，这个品牌广告背后的商业目标是这样的：巧克力品牌很多，品质、

口味都各有特色，吉百利是个老牌子，在很多人的眼里，它只是无数经典巧克力品牌之一，并不突出，也不特别，甚至有点老气。

这个品牌不满足于这种状态，因此，他们确定了一个策略，就是要让那些对这个品牌无感的年轻人喜欢上它，觉得它很特别、很年轻、很有意思，继而选择自己的产品。就是不通过产品品质和口味等来吸引用户了，反正那些也没什么特别的，或是大家早就知道了，而是要用一个特别的个性来吸引大家。而这样一支有趣到令人惊艳的广告片，是可以起到这个作用的。这个片子的调性，也会让人对这个品牌刮目相看，觉得这个牌子突然不一样了，跟以往的吉百利不一样，也跟别的所有巧克力不一样，这就像老师让全班所有男生在舞台前做一遍自我介绍，大家都是微笑着介绍自己的姓名履历家庭爱好，只有一个平常不显山不露水的男孩说：大家都那么熟了，我就不说那些了，我给大家唱一首歌吧，然后开口唱出一首特别好听的歌。

唱歌不是自我介绍，但如果这次自我介绍的全部目的只是为了让别人记住你且喜欢你，那一首唱得非常好听的歌就是很好的自我介绍，你根本不必在歌词里汇报自己的履历和特长。

没错，一流的糖衣，本身就是炮弹。

这样一条巧克力广告，有可能让那些非常年轻、爱玩、喜欢新鲜事物的人注意到这个也许早被他们忽略了的巧克力品牌，让他们觉得，这个巧克力跟他们有着同样的爱好和气质。就这么简单。

依靠调性来触动别人的感受，这是直击本能的做法，不说服，不讲任何道理，但引发的是更底层的一种“喜欢”。字正腔圆地喊一声“吉百利，年轻人的选择！”或者哪怕连播3遍，也不会让年轻人因此喜欢这个品牌。

后来读到的一些材料，印证了我对那条吉百利广告的猜测——

By 2007 Cad bury Dairy Milk（CDM）was running out of

steam;facing flat lining sales, losing relevance to younger generations and with an advertising model that felt tired. The solution was to create Glass and a Half Full Productions, a content-led campaign including ‘Gorilla’, ‘Eyebrows’ and ‘Trucks’. The new direction moved CDM from being a manufacturer of chocolate to a producer of joy. It also created a debate around whether creating ‘joyful’ content rather than ‘persuasive’ advertising featuring chocolate actually works or not. The whole campaign delivered a master brand pay back 171% greater than previous campaigns, with ‘Gorilla’ alone delivering an incremental revenue return of £4.88 for every £1 spent.

这一段的大意为：

2007年，吉百利乳业（简称CDM）已经丧失了成长的动力，销售业绩停滞不前，与年轻一代的关系也日渐疏远，原有的广告模式也显现疲态。他们的解决办法是创造一个“一杯半出品”的内容传播项目，制作了“大猩猩篇”“眉毛篇”“卡车篇”三支视频。这个项目把CDM从一家单纯的巧克力生产商，转变成了出产快乐的机构。这个项目还引发了一场不推出“能带货”的广告，而只是拍摄“纯好玩”的内容到底是否有效的辩论。事实上，整个传播项目比以往的广告项目，为品牌多带来了171%的回报。单看“大猩猩篇”一支视频，每1英镑的投入，都带来了4.88英镑的业绩增长。

同时，我也看到了一些广告专业媒体上的对这组广告的评价——

“I don’t know what this has to do with Cad bury Dairy Milk, but it’s funny. Among gorilla drummers, it seems the work of Phil Collins inspires a genuine cosmic

connection."

大意为——

"我不懂这个广告跟吉百利乳业有什么关系，但它很好玩。菲尔·柯林斯的音乐与大猩猩鼓手，似乎激发出了一种非常真实而又重要的连接。"

"真实而又重要的连接"，说得非常好。这种看起来没什么关系，但却真切地被建立起来的连接，是更加深刻且坚固的。

042

品牌的腔调，与灵魂

我们经常苛刻地挑剔一篇文案、一个TVC（TV Commercial，电视广告）的调性、一个画面的调性，实际上，我们之所以那么挑剔，是因为每一次传播中、每一则广告内容里，我们都是在一砖一瓦地塑造品牌的性格，一点一滴地实现品牌的“拟人”。

对品牌个性的塑造，和我们对自己的形象的塑造是一样的，如果希望让别人觉得你是一个非常注重品质感、非常有时尚感的人，你并不会天天去告诉同事一遍：你知道吗？我这个人简直太时尚了，我从来都只穿特别好的鞋子、特别潮的衣服，我在每个细节上都非常注重品质……你当然不会这样的，你会买更好的衣服，更在意自己的发型，会把自己打扮得更加体面，对吧？你是靠这些东西来让别人觉得你是一个什么样的人的，而不是靠跑到别人面前，强行灌输说服。

一个安全套品牌为什么要弄个微博，天天给大家说些俏皮话、发些有趣的海报、讲些段子？这些和它的产品有那么大关系吗？当这个微博提醒大家下雨时可以在鞋子外头套一个安全套防水的时候，它真是在说自己产品的弹性好、很结实吗？不是的。那些内容是要把自己这个品牌，变成一个天天生活在年轻人身边的、没有任何距离感的、会玩的、有意思的、源源不断带来各种花样的品牌，它真正灌输给大家的是这个感受，而相比之下，别的牌子就显得似乎是没有灵魂的。

没有灵魂的品牌是很难被人真正地喜爱的。这个“灵魂”，未必都幽默活泼、时尚新锐，很多百年老字号会赋予自己的品牌一个“白发老师

傅”的灵魂，有些科技品牌会赋予自己的品牌一个“认真的工程师”的灵魂，各不相同。这个“灵魂”，跟所谓“拟人化”是一致的。我们之前所说的那些用来破译调性的词，基本上原本都是用来描述人的。我们虽然借用它来描述品牌，但实际上，这些东西都是虚构出来的，都是大家对品牌的移情而已。

品牌的个性，是我们自己想象出来的，是我们在潜意识中把它拟人化了。这是广告界给全世界下的一个圈套，让你误以为那个品牌是一个人，但是这件事是假的，不存在的——尽管很多品牌都成功地让人们信以为真。

而且，有力、成功的品牌塑造，不仅会影响消费者，有时候也会反过来影响企业、厂商本身，以及企业里的一些人。当大家都清楚、坚定地认为某个品牌是有怎样特质、性格的一个东西，这个品牌就成了一个信仰，一个虽然出于虚构，但却趋于真实，能引发大家一起信仰、共同维护的东西。

如果把品牌当作一个人，一个有着独特风格和姿态的人，那他就得有自己的衣服、有自己说话的声音、有自己外在的姿态跟内在的腔调——这些就是品牌的调性。不是他说了什么，而是他怎么说话，不是内容，而是方式，是姿态，是腔调。

而品牌的腔调，有时候，就会被误认为是品牌的灵魂。

“调性”与“感性诉求”这两个词经常会被混淆和混用。我觉得它们存在一个稍有模糊，但基本清楚的边界。一个跟人类感情有关系的看法，仍然是一个看法，而不是感受。比如咱们前文举的房地产广告的例子，说“孩子很快就长大，要珍惜他的童年”，这算是看法还是感受？这当然是看法，一个基于真实洞察的、非常容易说服别人的看法。这可以叫感性诉求，而不是调性。再比如说有些广告传达的信息是，“子欲养而亲不待，孝顺老人，从现在开

始”，这种，仍然是跟情感有关的看法与观点，虽然可能很动情——因为创意作品的调性很可能要匹配这个观点，但这当然还是个观点，这个广告是在提醒人们一件事，这是件事，不是个感觉，它是一件需要说清楚的、让你知道的事。一些文章里曾提到，越是感性诉求，越需要理性的证据去说服别人。是的，因为感性诉求仍然是一个诉求，是希望说服别人，让别人接受一个很感性的观点。

043

传统广告，也是互动广告

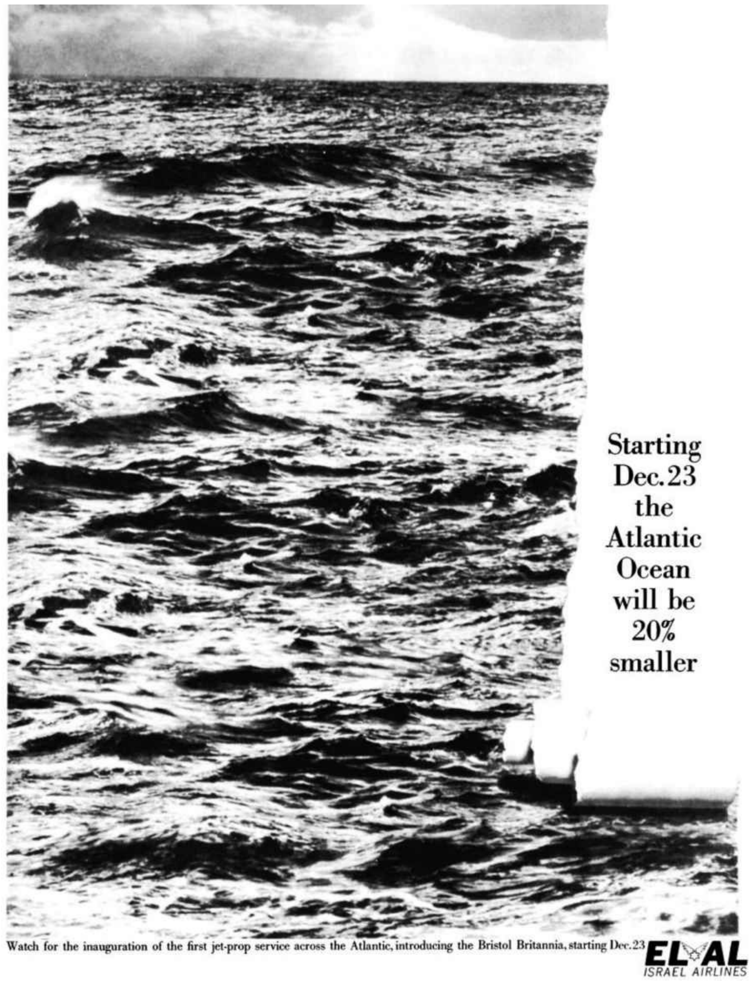
广告中的互动，是一个需要单独来谈谈的事情。

在我刚入广告行业的那些年，互动广告是单独的一类广告，在大多数人的认识里，互动广告指的就是互联网广告。后来，一些广告公司的名称里还保留着“互动”两个字，相信同行们都见过不少。

那时我觉得这种叫法顺理成章，互动广告与传统广告不同，传统广告是死的，互动广告是活的，是有即时的反应和回馈的。但后来却越来越觉得不对，传统广告里分明也有即时的反应和回馈，很多优秀的广告也早已将反应和回馈考虑在内。

首先让我有这个感触的是尼尔·法兰奇等人的著名广告作品，利用媒介特性、利用受众与媒介的关系玩了很多有趣的小花招。著名的“如果你不知道这是什么酒，翻到下一页去吧，年轻人”，以及“我猜你首先看到的是这一行”，无不如此。

以及下图中这张虽然简单，但在我看来堪称伟大的作品——



这是1957年的一张平面广告，其创意、文案，就出自我们已经几次提到的比尔·伯恩巴克。这是为一家航空公司新开通的跨大西洋航线所做的广告，文中最醒目的那句文案标题是“12月23日起，大西洋将缩小20%”，而画面中展示的，是一张汪洋大海的照片，被撕起约20%大小——看起来就像是这张广告所在的报刊页面被谁撕毁一样。

你可以试着揣测一下，当时翻看这本杂志或这份报纸的读者，他读到这一页时的视线顺序及心理历程——“这张图片怎么被撕开了？哦，不是真撕开了。为什么要做成这样？写的是什么？大西洋会缩小20%？什么意思？哈，原来是说新航线……”

这个顺序、这个历程，是被设计、被引导的。这就是我所谓传统广告中的互动。

我觉得，我们完全可以说，所有广告都是互动广告。一张最传统不过的平面广告，创作时也要考虑读者会先看到什么，继而看到什么，会因为什么文案或画面而决定看下去还是翻到下一页，电视广告当然也是如此，电视广告每一秒都承担着一个责任，就是让观众继续看下一秒。

如果复原读者、观众观看传统平面、电视广告的全过程，用一个类似时间轴的工具将它描述出来，我们很容易发现他们观看阅读广告的过程，就是创作者与受众的一场小小博弈。假设有一个类似体育解说员的人在旁观一个读者的反应，任何一则普通的平面广告，我们想必都能听到下面这样的解说——

> 好，注意，他翻过这一页来了，好！啊，他看到了最大的那一行字，那行字引起了他的好奇，好了，他开始看旁边的画面了，漂亮！他想弄清楚那行字背后的故事是什么，画面也很有趣，他要继续读内文了，第一句、第二句，哎呀，第三句，他发现这是母婴产品的广告了，他有点不耐烦了，啊，他决定不再读下去了，他翻过去了，不要！啊，翻过去了……

复原或者设想受众对于一则广告的“认知旅程”，对于我们看清这种互动、预设这种互动，是很有必要的。这种设身处地的思考方式，绝对不是只有互联网广告才需要的。

互动不是某一类广告才有的特质，它是所有广告内容的底层逻辑，而不是一种内容形式。它不是单独的某一类广告的特征，而是创作一切广告作品必须要有的思考路径。

谈到具体广告内容的创作，让我们沿着这个观点思考得更细一点：如何用互动的思路来创作传统广告？

概括地说，我觉得大原则是四个字：设身处地。

“设身”就是假设自己是那些受众，努力体察他们的感受；“处地”就

是要深入地了解媒介环境。所谓设身处地，就是说，要非常具体地了解受众，了解广告内容投放的具体媒介环境。

设身处地地创作平面或户外广告，我们要先虚拟出一个受众阅读平面广告的“读图路线”——他们会先看到一张平面广告的哪一部分？他们的视线会离开，还是会被这一部分吸引，继而关注这张画面上的其他内容和细节？

刚才说的还只是广告内容本身的事情，既然是一张平面或户外广告，那我们最好知道，它会出现在电梯里的海报框、地铁里的灯箱内，还是变成超市内的招贴、杂志里的插页？甚至，理想状况下，哪怕我们知道这张稿子会变成一张海报出现在地铁里，也得努力问一下，看是否能问清，它是会出现在地铁站内的扶梯旁、走道内，还是地铁站台等车的位置。如果是一组而不是一张画面，那么这些海报会连在一起，被大家依次读到，还是各自分散，大多数人只能看到一两张？

如果是为某个小超市的老板写一张推销店内某款商品的海报，你必须要做的动作是模拟一下一个客人走进小超市时的速度、路线，体会一下他的视线高度，他可能的状态、想法和动作。这些都会影响你这张海报的内容，以及形式。从那句话该写什么、怎么写，到海报的纸张要用什么颜色、多大尺寸、悬挂在什么位置，都要考虑。

如果是一块路牌广告，那我们就要问问，这个路牌立在什么道路的旁边？如果是立在居民区、商业区，也许可以多放些内容，给经常路过的居民、等公交车的人看。但如果是立在高速路旁边，那就别胡思乱想了，赶紧写好那句标题，或者想一个能让人瞬间看懂的视觉。

问这些问题不是虚张声势，里头很多答案会决定我们要做的那张平面海报应该主要写些什么东西，文案该用什么语气，字号该放多大，字数是多点好还是少点好，画面该用什么颜色，是做一张还是做系列，如果做系列稿是每一张都把信息说完整还是可以让它们相互配合……

举个例子，投放在机场的户外广告，放在廊桥里的就不该字数太多

而且一定要直白，因为大家匆匆路过根本不会细看，放在候机厅里的就可以写得详细点儿，因为大家往往要在那等上挺长时间，闲着也是闲着。

我遇见过一个非常认真的家伙，他当时负责的品牌要在电梯里投放一些广告，他认真到派人去自己家所在的小区，把电梯里的广告液晶屏幕给卸了下来。他当然赔了钱，但他把那个屏幕放在了公司，摆在那儿，让具体做设计的同事来看着设计——观察那个液晶屏幕的大小、高度、亮度、对色彩的表现……他还很认真地考虑了这件事，广告到底投在哪些小区？小区里住的都是什么人？小区里的楼宇通常有多少层？乘电梯的人一般会在电梯内停留多长时间？电梯里的海报多长时间会更换一次？那些人有没有什么共性？等等等等。基于这些，他再来判断，这个稿子上要不要放二维码？字要放多少？要不要放具体的门店信息？应该把门店信息放得更大，还是应该把价格信息放大些？文案要写得简单直接些还是专业含蓄些？应该做一张海报还是几张海报轮换？当时还要投放一些普通的纸质海报，他去那些电梯里看了几遭，回来说我们做的海报必须是白底，因为他发现那些电梯里灯光大都很暗，不用白底，小一点的文字就很难看清，产品的颜色也会不好看。

会把这些事情考虑得这么细致的人，确实不多。

044

不是汽车，是死狗

多年前的“凡客体”是我看到的，中国第一个真正把用户调动起来，形成大规模的参与、广泛的创作接力的互动广告战役。几个一流广告人的无心插柳，竟然造出了一个完美匹配被我称为“追随者效应”的互动模型的UGC[1]风潮，形成了中国互联网上第一次大的真正互动的社交广告的传播。

对此有兴趣的朋友可以去搜索一支主题为“How to start a movement”（如何发起一场运动）的TED[2]演讲视频。那支几分钟的视频对我所说的“追随者效应”做了非常生动清楚的演示与分析。而“凡客体”就是完美匹配那视频中所说理论的一个奇迹。

天造地设的奇迹总是少的，日常作业中，我们还是得一次次地自己来做设计，考虑用户或受众如何参与到广告的互动中来。

很多广告同行都会在发想创意或提案沟通时，把消费者想象、描述为一群行尸走肉般的傻子，我们总是默认消费者、网友是一群特别好取悦、特别听话的人，我们做一个页面，放一个按钮，只要做得特别醒目，他们就会去点击，而且他们点完第一页，还会点第二页、第三页、第四页……最后一页我们放个“查看结果”“分享转发”或者“了解更多”，他们就会乖乖地“查看结果”“分享转发”“了解更多”。

事实显然不是这样的。大家得想想自己，会不会在看到这些内容的时候，转发、参与，然后去“了解更多”，配合每一个步骤的参与和互

动？

我曾无数次问刚刚完整地叙述了一遍他期望用户实现怎样的互动路径的小伙伴这个问题：如果是你，你会转发你做的东西吗？你自己会去“分享转发”“了解更多”吗？

通常一问就能问出来，大家都清楚地知道自己根本不会听话地参与那些互动。可是，当他们把那个idea拿给我看、给客户看的时候，他们却默认那些受众会，那些用户会。

这完全是自欺。但是这种自欺的情况在这个行业，常常发生，甲方乙方都常如此。大家作业的标准太低了，这种根本没人会参与的互动广告经常会被一路绿灯地放行，然后再靠各种数据造假来维持，反正造那些数据的钱也有人承担，而且有关公司还能从中渔利。一些并不怎么关心实际生意结果的客户也默许这样的做法，反正事情总是要做的，他们也只需要最后那份漂亮的数据总结。

我是广告从业者，朋友里做广告的也不少，于是，朋友圈等社交媒体，经常被各种广告作品刷屏。但我很容易把这些刷屏广告分成两类，一类是只有同行们在转的，一类是同行和非同行都在转发，甚至以非同行为主在转发的。这两种刷屏，截然不同。

我自己很少转发各种广告帖子，连自己参与的项目、作品也能不转发就不转发，更不会吆喝亲朋好友“这是我们的新作品，麻烦大家帮忙转发一下！”——虽然说出来就会得罪人，我也得说，我总觉得这种吆喝特别滑稽。

这就好像几个造汽车的工程师，站在街上跟人吆喝：“这是我们的新款汽车，动力强劲、性能优越，麻烦大家帮忙来推一把……”

我参与的作品、项目，我也不爱转发，是因为我每次都特别想看看，在我自己不把它抛到亲朋好友面前的情况下，这个作品会不会传播到他们面前，甚至让他们有分享传播的冲动。

我有个偏见：所有需要招呼亲朋好友来帮忙转发的“社会化传播”，

都不如不做。杯水车薪，还不够丢人的。

“打它也不走，骂它也不走，一拉它才走”，靠人推绳拉才能动起来的，那可不是汽车，那是死狗。

如今所谓社交广告虽然是承载于社交网络、社交平台，但却并不是每一波社交广告都有社交属性。社交与互动不同，互动指的是受众与广告内容的互动，社交则恐怕得是人与人之间的事情。好的创意内容可以促成社交行为，线上线下的社交关系也可以利用来发起广告传播活动，但将互动与社交这两个概念混淆，是不对的。很多广告传播虽然发生在社交平台上，也只是互动广告。

---

[1] UGC：User Generated Content，用户创作内容。——编者注

[2] TED为美国一家私有非营利机构，常年在全球各地组织以“传播一切值得传播的创意”为宗旨的演讲活动，并将演讲视频在互联网分享。

045

一切“动作”，皆有“动机”

现在这个时代，如果要理解清楚“传播”这个词，可能要把这两个字分开来讲。传是传，播是播。

以前，传统广告的年代，基本上是有“播”而没有“传”，“口碑营销”是比较晚才出现的概念，现在则是“播”“传”并行——起先是传统的“播”加上了用户之间的“传”，然后是利用人工智能的算法及内容分发机制，通过用户的行为帮助内容实现更精准更高效的“播”，这种“播”已经是另一种“传”，是间接的“传”。

传播，从原来的方向明确的“播”，变成了现在方向模糊、路径不确定的传播。而大家追求的高互动、高转发，就是吸引更多人，也让他们更活跃地参与到传播路径当中，让他们的“传”，帮助我们实现更有效的“播”。让受众变为参与者，去帮助我们完成、扩大、升级等内容的传播工作，拉长、丰富传播的链条和周期。现在的传播，同内容与受众之间的互动是分割不开的。

以上所说的“传”，其实是笼统地包含了受众或参与者与内容之间，以及围绕内容的一切互动。那些互动不只是“传”，但实际上都是在“传”，或为“传”助力。这种互动，往往是由一系列微小的动作连缀而成的一个链条，或者说，旅程。而这个互动旅程，实际上是由受众或用户的认知旅程决定的，是他们认知旅程的外在表现。

以微信朋友圈文章为例，收到推送的人看到推送消息，他可能会看到一个标题——要不要点开看看？这是他要做出的第一个选择，如果选

择点开，他看到的是一个标题加一张配图，这时候可以选择离开或点击打开那篇文章，下一个动作就是继续滚动屏幕，阅读内容，阅读时随时可以选择继续阅读或离开，有可能读完，也有可能中断。

读完了，他还可以选择转发、赞赏、留言，或直接离开，等等。如果他转发了这篇文章到自己的朋友圈或别的什么地方，则其他人又会看到这篇内容的标题、配图，以及刚才这个人的转发语，这回又该其他人做出选择了——要不要点开看看？

如同之前提到的，这个链条随时可能中断，想让它一直滚动下去，那么这个互动旅程里的每一个重要动作，背后就都该有一个认知上的动机。一切动作皆有动机，世上没有无缘无故的互动。

以往，传统广告人说要拥抱互联网、拥抱社交平台，大家往往开始关心新的技术、新的媒介形式，反倒经常忽略了“互动”这个词背后最重要的东西，就是这些新的平台上，内容与人的关系。

能否引发人与内容的互动，在于创作内容时是否考虑并设置了足够的参与动机。

参与动机如何设置？这个思考路径要从咱们前文提到的参与者洞察、参与群体洞察开始。

用户是否参与互动，有时候确实跟他喜欢不喜欢你传播的产品、品牌，是否喜欢传播的内容关系不大，甚至完全没有关系。参与群体洞察要从这些互动的参与者在媒介上的行为和心理上来发掘。所以当说到参与群体洞察的时候，我们要思考的是在这些媒介上，用户的行为逻辑是什么样的，以及他们当时的具体状态是什么样的。

参与到传播中的人群跟我们期待的消费人群常常根本不是同一批人。以台湾大众银行的“梦骑士篇”为例，这个片子在大陆网友中被广泛转发观看，我们很多都是它的观看者，是传播的参与者，但我们是消费者吗？根本不是。那个品牌、那家企业并不在我们所在的市场区域开展业务，跟我们没有任何关系。

但我们是参与者。它以一个社会群体洞察（我们都有梦想与热情）吸引了我们的关注和观看，又以一个参与群体洞察（我们愿意让别人知道我们是有梦想的人，愿意与人分享动人的短片）让我们点赞、转发，帮助他们扩大品牌的影响力。

互动不是目的，是手段，如果只看重互动，而不看重互动的结果，就会出现过于依赖参与群体洞察，而忽略消费群体洞察的情况，让参与群体洞察承载本该由消费群体洞察承担的任务，就会出现互动数据很好，而实际转化很一般的结果。

很多在微博上进行的转发抽奖就是这样的，转发这个广告或活动信息，并@几位好友，就有机会得到奖品或现金。“转发就有机会获奖”当然是个很有效的参与动机，背后的参与群体洞察是“大家都愿意占便宜”，但很多转发抽奖信息的人，根本是不读下边转发的那条消息的，他转发了也没人看，很多人会自动忽略跳过这些转发信息。转发的人、关注他的人，很可能都不是你的目标消费者，虽然越转越多，但其实那些曝光都是无效的。就很可能一个高端跑车品牌，得到了5000万的转发量，但其中4999万都是一辈子都不会买跑车的人。

如果只是做品牌传播，也许并不是没有意义，但如果是推销产品，很可能就做错了。

我们活在一个被数字驱动的时代，所有的事情都被数字量化。这也导致不少品牌总监、市场总监认定自己的职责就是制造并上交各种数字，那些数字就是他们的业绩。有时候，这种逻辑确实也造成大家关注数字多于关注数字背后真实的传播效果。数字本该为营销服务，结果却变成了营销为数字服务。

046

亲自做一只小白鼠

建议大家做一个练习——平时使用任何互联网产品或手机app的时候，或者刷朋友圈、刷微博、刷抖音的时候，看到每一条内容都问自己一个问题：这个发布者为什么要发这样一条信息和内容？如果你自己点击、浏览、转发、点赞了任何内容，也要反省一下：我为什么会做出这个动作？背后的真正原因、动机是什么？

我们没机会质问他人，却永远可以问问自己，让我们自己来做自己的小白鼠。

拿微信朋友圈举例——你可以试着去想明白一个普通人为什么要在朋友圈发一张自拍照，想明白他发布的这张照片为什么要拍成这样，想明白同事为什么要在朋友圈用两三百字讲述一个他家孩子的生活细节，想明白你二舅为什么要写一幅歌颂祖国的书法作品拍下来发在朋友圈里，想明白你表妹为什么要拍一张在星巴克里的照片再说一句“星巴克的冷萃越来越难喝”发到朋友圈里，想明白你的女同学为什么要凌晨1点发一条朋友圈说“好饿，好想去下楼吃夜宵”……

我们所说的参与群体洞察，往往是从这些思考中来的。平时多想想这些问题，你才会知道大家在某个平台上的常见动作背后的动机是什么，你才知道人是什么样的动物。对这些动作的观察，对那些动机的揣测，本来也就是洞察这个词的题中之义。

广告人就是要去了解人。广告，就是要基于这样的观察和考虑才能做好，不了解人的行为和内心，怎么做出打动人心的内容？

对于个人来说，这样的思考也是很有益处的，会增加大家对他人的同理心、对很多事情的共情，说是悲悯跟宽容之心也不为过，你也许更能理解周遭旁人的很多行为，因为，人类可能就是这样的。

你还要关心别人转发、分享的那些内容，别光看你的同行，也别光看跟你阶层、年龄都差不多的同学、同乡、同类。看看远在老家的亲戚朋友，他们在转发什么东西，看看你已经退休的中学数学老师在转发什么东西，看看你上中学的小表妹在转发什么，也想想在转发的那一刻，他们是怎么想的。

这个游戏特别有意思，我自己也玩了好多年，我从2000年开始上网，一开始是聊天室、BBS（论坛），2004年开始和大家一起转战blog（博客），2006年开始做音频播客，2007年开始在饭否这种“前微博时代”的“类推特网站”活动，后来又有微博以及当下的社交平台，一路玩耍下来，经验心得还是都有一点的，这些经历和经验，一点都没有浪费。

如果你是个广告人，那么，你在各种平台上，不管是微博还是朋友圈，发布每一条内容时，都请把它当成一个试验。你每次都要去观察一下，发布的内容能引来什么样的评论，能引来多少关注，哪一条微博会被转发2000次，哪条微博只有3个赞。你要真的去做，别天天光看别人的内容，做广告的人自己做一点其他领域的创作，多创作一点广告之外的东西，一点坏处都没有，这些尝试会帮你沉淀下经验，日后为你所用。这些东西能培养你的手感，有没有手感，有时候差别很大。

如果你对各个平台的用户行为和习惯都比较了解，那么最后的结果是你很容易在创作的内容里埋下一些有针对性的、有用的动机。

047

有关系、有好处、有意思、有期待

我曾经以微信公众号文章举例，总结了我认为常见且普适的4种参与动机：有关系、有好处、有意思、有期待。

有关系，是说同受众有关系，是建立相关性；有好处，就是利益承诺，这个利益有很多种，不能狭隘地理解它；有意思，不一定是有趣好玩幽默滑稽，而是娱乐性；有期待，就是当你看到这个内容，你对它有某种期待。这种期待有可能是因为有关系、有好处、有意思而来的，也有可能是凭空造出来的。

咱们举例来说说。什么叫“有关系”？我自己瞎编了5个微信公众号文章的标题：

- 所有身份证尾号是单数的朋友，接下来这几个月，你要注意了！
- 山东人快来看看吧，家乡出了这么大的事！
- 大学生该如何成为广告人？
- 这500字，每个30岁以下的年轻妈妈都该看看！
- 你去过欧洲，但你发现过这10个细节吗？

“所有身份证尾号是单数的朋友，接下来这几个月你要注意了”，我的身份证尾号是单数，我不知道你们是不是，反正要真遇到这么个文章

标题，我是会点开看看的，因为看这标题，我可能会以为是民政部下发了什么通知呢。这标题一下子就给我建立了一个强关联，不可辩驳。

“有关系”就是这个意思，是跟人有关系，是跟浏览这个媒介的那个人有关系。我们都会更关注跟我们自身有关系的东西——同事告诉你说远在千里之外的云南省某纺织厂裁员了，你是不太会急切关注的，但如果同事跟你说你们所在的公司今天要通知裁员，你会马上关注这件事情。“有关系”是一个非常强的动机。电视新闻里突然提到你所在的小区，哪怕是说你们小区丢了一辆自行车，你都会认真看完的。

“山东人快来看看”也是这种。这个关系建立得越具体，越紧密，就越有效。很多平台的广告都早可以做到根据用户信息来做定制化，现在打开一些购物app，商品推荐标题都会写成“在××城市已经售出超过×××件”或“80%××车型车主的选择”，其中的城市就是我所在的城市，车型就是我在开的车。如果哪天我看到一则视频广告，广告里的主角对着屏幕外的我说“东东枪，你好”，我也不会太过惊讶。

“大学生该如何成为广告人？”这句话直接锁定了那些“想成为广告人的大学生”，用一个题目来过滤掉无关群众，留住核心目标人群。

“30岁以下的年轻妈妈”和“你去过欧洲”，也都一样，都是在圈定人群，建立关系，直接引发他们对内容的好奇与关注。

“有好处”呢？也还是先看下面几个我瞎编出来的标题——

- 为什么那些手机厂商对这5件事情从来闭口不谈？
- 天啊！原来只要不吃这7种常见食品，就能一辈子远离高血压！
- 你还没把自己嫁出去，可能只是因为不知道这10句话！
- 只有坏人和庸人才“热爱集体”。
- 狗是人类最好的朋友，坚决抵制狗肉节！转起！

“为什么那些手机厂商对这5件事情从来闭口不谈？”这个题目显然在暗示，点开之后阅读，你会知道一些不可告人的秘密，而且这件事对你很可能是有用的，因为你也用手机，也买手机，这个题目让你觉得似乎有人在瞒着你什么，你读了，也许就有机会躲开一些安全隐患、少被欺骗几次——这就是所谓“好处”了。

第二个题目，“只要不吃这7种常见食品，就能一辈子远离高血压”，50岁以上的中国人对此类标题恐怕都是没有什么抗拒能力的。不瞒大家，连我忍不住想点开看看。大家都说中老年人爱转养生类的东西，因为那是对他们有好处的，而且是在他们特别关心的领域对他们有好处。说“远离高血压”，而不是“治好高血压”，因为“治好高血压”就变成了只对已经得了高血压的人有帮助了，“远离”高血压则是有没有高血压都要远离，而且好像人家给出的对策还很简单，“不吃7种常见食品”，还是“常见食品”，那就是说，如果不看，就随时可能误服的意思呗？你说你好奇不好奇？

往下看第三个，“还没把自己嫁出去，可能只是因为不知道这10句话”，这个标题承诺的好处和利益是什么？就是嫁出去的秘诀，是不是？这个标题甚至连功效都给你承诺了，就是看完了就嫁出去了。

第四个，“只有坏人和庸人才热爱集体”，这是我瞎编的一个题目，世界上并没有这样一篇文章，但类似的标题想必大家都看到过。这种标题给读者承诺的好处是什么？我认为，第一个好处是提供观点。不能自己产生观点的人，是需要别人给他一些现成的观点的。他知道观点的可贵，但是他自己没有，所以他非常珍惜别人给他的一些不一样的观点，愿意拿这些观点来滋养自己，甚至是装点自己。第二个好处是提供谈资，这些新鲜的观点作为谈资，是社交时非常重要的材料，很多人都非常需要此类谈资。第三个好处是标签，转发某些领域的文章，或者某一类内容，如同穿着某种风格的服装一样，是非常好用的人格标签，很多人需要这种标签，比如有头脑、有思想、有个性的标签，或是有爱心、有责任感、有正确的价值观等标签。

还有最后一种，“狗是人类最好的朋友，坚决抵制狗肉节”，这个标题带给有关读者的好处是什么？我觉得是认同。寻找观点和情感上的认同，一起分享扩散这种认同，对于有些人来说是很重要的事。很多人是努力寻找同类，从同类中寻找认同的。还有一种可能是，如果一个人转发这样一篇文章，他得到的好处是一个晒出自己爱心的机会，让朋友圈的人都知道自己是一个爱狗的人。很多公益类的东西，实际上提供的好处是给你一个晒出自己爱心的机会，这些都是“有好处”。

还有一些更具体的“有好处”，比如说“10个你该知道的国外设计网站”，“存好这100张图，能用半辈子”，类似这种标题，这是资源类的“好处”。

还有“有意思”。下面几个标题我就不逐个分析了，大家通过这些标题可以看出来，娱乐性、有意思，不只是滑稽搞笑。能提供娱乐性的内容很多，音乐、舞蹈、剧情、段子，都可能是。甚至美女帅哥，也是提供娱乐性的存在。

- 花心丑男的爆笑成长史——我和7个老婆不得不说的故事！
- 来，让这50张图片做证，我的老公是脑残！
- 世上美颜千千万，还要数她最惊艳！
- 既是音乐，也是历史：这20首歌，如何改变了我们的世界
- 这10个笑话，让全世界华人都笑晕了！

最后一个是“有期待”，刚才谈到的三个参与动机里面，那些好的标题都有可能造成期待，但是除了那些路径，期待还可以被凭空捏造出来——

- 一首3岁孩子演唱的歌，听到35秒时我震惊了
- 这段视频，前1分钟是福利，后1分钟是震撼！

• 她刚上台时大家的笑声，变成了5分钟后全场的泪水……（删前速看！）

• 据说，每个心情不好的人，看完这20张图片都笑炸了！（最后一张有亮点！）

• 我猜，你从没见过这么××的女孩！

“一首3岁孩子演唱的歌，听到35秒时我震惊了”，很多人会因为后边那半句话坚持听到第35秒。“删前速看”，为什么很多人微信朋友圈文章或在其他平台的各种转发里都会加上这种文字，以及“最后一张有亮点”这种信息？就是为了直接给你制造一个期待。

之所以用微信公众号文章标题来举例子，是因为衡量微信公众号文章的指标通常是阅读量，但阅读量有时候跟文章写得如何关系并不太大。这些文章的标题要承载的是一个期望值管理的任务，为什么？这也是由具体的媒介形式决定的。朋友圈的文章，通常大家在点开阅读之前只能看到一个标题和一张题图，每个人都要靠这些来判断自己要不要点开它，这个点开或离开的动作，就是靠这个期望值、这个动机来做出的。

需要提醒的是，虽然我们非常粗略地列举出了“有关系、有好处、有意思、有期待”这四个常见的参与动机，但最重要的不是这四个动机，而是这种思考方法。未来还会有很多新的媒体样式，会有不断变化的新的参与行为和参与习惯，完全有可能有新的参与洞察和参与动机出现。

我曾经在网络上找过一些指导，“如何写好微信公众号文章”之类，但那些作者给出来的往往都是流于表面的技巧，“能用阿拉伯数字就不用大写”“提问式引发思考”“多做盘点归纳”“用负面词汇激发好奇”之类。我觉得这些技巧是言不及义

的。这就好比告诉你，写广告要用短句，不要用长句，结尾最好不要用叹号……这些东西不是广告创作背后的真正底层逻辑，只是最肤浅的外在表现。光看那些“能用阿拉伯数字就不用大写”，就能写出一个好的微信公众号文章来了？这非常可笑。“让文章有悬念”，不同人对悬念的理解可不一样。

不能把总结当成分析，对现象的归纳总结永远不能代替对原理的分析。

048

鼓励望文生义

命名，是文案作业里经常会出现的一类工作。我们经常要给各种东西命名，一个产品、一个品牌、一种技术、一个概念、一次活动，都经常需要一个名字。指导大家如何做命名工作的文章有不少，有很多重要的原则都被说过了，比如说要独特、要形象、要简单等。但在我看来，那些原则里有很多都是最后遣词造句层面的问题。命名工作中最根本的底层逻辑却一直鲜有人提及，比如，名字的作用到底是什么？

为什么要有名字？在便于识别、易于记忆这些底层功能之外，显然大家都还有别的要求需要一个好名字来满足。我的认识是，所有的名字，都有一个先天的根本职责，是做好期望值的建设，或者说——在传播中，名字的目的就是给人建立一种正确的期待。

我们听说公司要新来一个同事叫“高大强”，哪怕不知道别的任何信息，这三个字，是不是已经给人建立了一个期望？男的、高高大大、性格爽朗的北方人，对不对？“林嘉柔”呢？“赵红军”呢？“李玉莲”呢？“谢雨涵”呢？“崔二狗”呢？

所有的命名都会给人建立一个期望值，真名如此，互联网上的昵称也是这样。大家也可以想想自己在各种社交平台上的昵称，我们为什么要在那些陌生人面前，给自己起一个陌生的、全新的名字？你给自己找到那个昵称的时候，想的是什么？以及这个昵称真正能给别人带来的是什么？带来的是一个期望。你的微博昵称叫“东城大美妞”还是叫“想死的胖子”，这个给人的期望值是完全不一样的。

举个例子，如果有一个人现在要开通一个微博账号，他想了三个完全不同的昵称，一个叫“狮子的掌纹”，一个叫“萌萌小狮子”，还有一个叫“掌纹专家”。

这三个名字建立起来的就是完全不同的期望值。“狮子的掌纹”，建立起来的是一个非常模糊的印象，这俩意象似乎拼凑起了个诗意、神秘的感觉，但又不清楚。我猜大多数人会不知道这是什么意思。“萌萌小狮子”就不一样了，看见这几个字我脑子里想象出来的可能是一个十六七岁的小女孩，或者心态停留在那个状态的一个人，她可能会叫这样的名字。“萌萌”确定了它的调性，“小狮子”补全了这个形象的另一面。第三个名字，“掌纹专家”，则是一个非常明确的形象，我看到这几个字就会觉得这个微博账号背后是一个给别人分析掌纹、介绍掌纹知识的人，而且你把自己叫“专家”，我虽然未必相信，但也觉得可能还是有点专业性吧。

有些产品、品牌的名字本身，已经把产品的信息或品牌的定位，目标消费者和调性全都做了一些表达。有一个这样的名字，是很为传播工作省力的，比如当年北京街头常有的“加州牛肉面大王”。加州、牛肉面、大王，三个词各有用处，非常准确地建立了期待。

一个好名字是快速建立期待的捷径。假如你开通一个自媒体账号，名字就叫“每天一段爆笑相声”，这种名字是能清楚快速地建立一个准确的期望值的。也确实有一些自媒体账号，单凭名字就已经成功了一半。

我们评价一个名字好坏的时候，也要看这个名字有没有给第一次见到这个名字的人建立起准确、清晰、符合原本设定的期望值。

最差的名字就是没有给人建立起任何期望值的名字。因为那样不仅没有在传播，甚至是在阻碍传播，给沟通增加了成本，反倒变成了一个累赘。很多父母给孩子取名时，用特别生僻的字，既难读，又没有人懂它是什么意思，那种名字往往是比较失败的名字。也许那些父母本来的期待是通过那些生僻字来宣示“文化”与“内涵”，但却往往事与愿违。

品牌或产品的命名，要承载的那个期望，有可能是关于价值的，有可能是关于利益的，有可能是关于产品本身的，也有可能是关于某一种调性的。当然，更常见的情况是，一个名字要同时承载好几项任务。分析一些现成的名字，也可以看出来。比如，“脑白金”这个名字，很容易建立一些期待，第一是与“脑”有关，第二“白金”这两个字好像是承诺了一个价值感在里头。

“望文生义”和“以貌取人”，虽然是贬义词，但在现实生活中，这都是非常经济、通常也比较有效率的做法，大家都会望文生义、都会以貌取人，这不是没有道理的。我们这些负责起名字的人要知道，我们起的名字必须能让人“望文生义”。“望文”而生不出任何“义”来的名字，是有大问题的。

049

提供方案，也提供标准

除了前文所说的命名的根本原理，还有一些是做命名工作时需要考虑的细节。除了被很多人提到过的简明清晰易于识别记忆等之外，还有一个很需要注意但常被人忽略的事情是，命名所用的字眼，不能有任何触犯大众禁忌的地方。在广告公司工作时，隔一段时间就会收到一些同事群发的邮件，邮件里会说各位同事，我们是某某团队，我们最近为某产品起了一个名字，麻烦各位同事帮我们看看这几个名字，在你的认知里、在你家乡的方言里，有没有不好的意思，或者是不雅的谐音。

有很多名字本来不错，但就是不够细心，导致会出现触碰忌讳、有不雅谐音、不吉利之类的情况。也许有些品牌可以强大到不在乎这些，但是根据我的经验，大多数人是在乎的，我们有义务指出这些。曾经有一次，我们给一家商场起名字，客户本来喜欢海洋之类的意象，所以最早起的好多名字里都有一个“岛”字。后来一次开会，客户的某位领导就提了个意见，说我们开商场，天天说“倒”可不行，不能“倒”啊。

虽然这东西也没什么道理，但咱们得承认，这种感受、这种顾忌是存在的，这种时候给客户普及无神论改造他的世界观就没什么必要了，你得学会理解客户，理解他是你的责任。

要避免的情况是被客户在这些小事上问得瞠目结舌，所以，一个做文案的人恐怕连脏话都要比别人懂得更多一些。你得比其他人对这些谐音、对各地脏话都更了解一些，你要比别人更敏感，至少不会被人家突然问蒙，要准备好怎么回答这些问题。

我小时候看过作家三毛写的一篇东西，她在报纸上回答读者的来信，有一个人来信说，三毛你好，我家宝宝快出生了，麻烦你帮我给宝宝起一个名字。

三毛在里面说，你这个姓笔画比较多（似乎是姓“霍”），我建议你后边两个字，第二个字的笔画稍微少一点，第三个字的笔画再稍微多一点，这样看起来会比较好看。

这一部分给我的印象非常深，因为我觉得三毛是一个非常细心的人，才会考虑到这么细致的东西。大多数人起名字的时候不会考虑到这样的细节，而我们在给别人起名字的时候，恐怕要考虑这些。第一个是它的读音，第二个是它的写法，这两个字写出来是不是够好看，是不是有什么问题，是不是笔画太多了，或者太少了。

实际工作中，这些关于汉字、书法、音韵、方言的知识，对于命名工作是有很实际的帮助的。

命名类的工作，在提案的时候经常会碰到一些困难，因为大家在评判名字的时候是没有统一标准的，很多人只会根据主观进行评判——好听不好听，好看不好看，喜欢不喜欢，这些事情都是没有硬标准的。收到“反正都不太喜欢，也没什么理由，你们再想想”这种反馈，或者在座的几位领导各喜欢各的，无法抉择，是经常出现的场景。

这种情况下，我们可以也应该提供一些判断的标准给他们，如果这些找不到标准、只能谈喜欢不喜欢的人，信服了我们的标准，那或许就可以更快地做出选择。比如，当一群客户对着最后留下的两个备选名称犹豫不决的时候，你也许就该站出来告诉他们，如果只有这两个的话，那就应该选“东东枪”而不是“嘟嘟噜”，因为“东东枪”是“江阳辙”，读起来响亮铿锵，给人昂扬向上的感觉，而“嘟嘟噜”这三个字都是“姑苏辙”，读起来声音沉闷，而且这三个字笔画过多，看起来累赘冗繁，印刷时、显示在手机屏幕上时，字号稍小，就很容易显示不清，相比之下，还是“东东枪”更加合适……

我自己习惯的做法是努力在提案之初先帮大家设定一个标准，就是在开始提案时，先告诉客户，我们是怎么考虑的，我们认为这个名字应该符合哪几个标准，因为很多人的脑子在这个时候是空白的，他根本不知道听完之后该怎么判断，你告诉他有以下三个标准，不管他接受还是不接受，他都会记住这三个标准。接下来你再提出自己的方案的时候，他会下意识地用你刚才所说的三个标准来衡量他看到的东西。而这三个标准如果清楚、可信，那就会给提案带来很多的便利，哪怕是非常粗线条的标准。比如，咱们要给一个时尚品牌命名，那我觉得这个名字第一得时尚，所以要避免已经老化的字眼和意象；第二它得年轻，尤其要比竞品年轻，所以要比它们更出挑一点才行；第三要国际化，所以或许可以考虑跟某一个英文词有点什么关系……这是你可以给出的三个标准，而如果这几个标准是基于客户当初的需求而做的总结，那就更好了。

实在没有标准，也该跟他们讲讲“塑造期望”的道理，当他说不知道该选哪个，两个都挺好时，你就该发言了。你得告诉他，评判名字这件事，我听一个叫东东枪的人说过，说主要是看它能不能带给人一个明确的期望值……

值得一试。

050

没那么简单，没那么厉害

“Slogan”这个词可能是广告传播这个领域里最被滥用的词之一，slogan这个东西，也可能是广告创意领域最被高估的东西之一。

有很多人把所有单摆浮搁的一句话的文案，都叫作slogan。

在我的认知体系里，品牌的核心广告语叫“品牌口号”（slogan），某一产品或传播活动（campaign）的核心广告语叫“主题”（theme），某一张平面或户外广告上面的核心广告语叫“标题”（headline）。

都叫slogan，除了增加沟通成本，问题倒也不大，但最好还是区分清楚，因为这三个东西的角色、职责、创作时的思考路径，各不相同。

我亲眼见过不少客户，甚至同行，因为没有弄清它们的区别而迷惑万分，引发不少争执，错走很多弯路，实在是令人匪夷所思。

一个品牌的slogan，以及用来辅助阐释、界定这个slogan的brand manifesto（品牌宣言），都是用来给品牌做一个清晰、可感知的定义的——很多时候，我们是用这样一个表达来完成这个定义的工作，但更重要的是背后的那个定义，而不是这个表达本身。

Slogan和manifesto只是不同形式的表达，是用一句话几个字来把这个事情表达出来，还是用一段文字把它表达出来，但作用是一样的，它们是用来锚定那个定义的。Slogan和manifesto生来就是为了定义而存在的。这个“定义”是动词，define，为什么说定义？咱们说几个别的动词，加以分别，你就明白了——slogan和manifesto不是用来描述的，不

是用来形容的，不是用来修饰的，甚至不是用来打动谁的。

很多客户也对slogan和manifesto有着不正确的认识，他们错误地认为评判slogan和manifesto的标准是有没有打动人、走不走心等。事实上，一个slogan最大的使命在于要对那个背后的品牌或产品给出一个清晰而鲜明的定义。如果这个定义恰巧打动人心，或者可以以一种打动人心的表达来传递，当然很好，但只以是否打动人心来评判slogan和manifesto是荒谬的，就如同只以造型是否酷炫好看来评判一座发电站一样。

Slogan不是凭空而来的，背后一定会有品牌策略的梳理与总结，最后总结出来的那个东西，就是我们要把它写进slogan里的。我们先要有一个清楚的定义，之后才能把它变成一句漂亮的slogan。

那个定义，是把这个品牌跟其他品牌区分开来的东西。有可能指的是它在做什么，也有可能指的是它给你带来什么，还有可能是它有着怎样不同的观点和调性。每个slogan都是在定义一些东西，在定义这个品牌跟竞品的区别，在定义品牌独特的个性跟独特的价值，这就是slogan的意义。用前文提到的概念——品牌的slogan，是对品牌核心体验的定义与表达，是以简单明确的一句话来表达那个核心体验、来定义一个品牌。通常所谓品牌价值、品牌核心竞争力、品牌主张、品牌理想，在我看来，都是品牌“核心体验”的不同存在形式。

这个结论会决定我们在写的时候应该怎么用力，我们应该努力把它写得更清楚一点、更犀利一点、边界更明朗一点，而不是把它变得更模糊、更含糊，不是把它写得天花乱坠、用多么美好的辞藻，甚至是多么动人。一句动人但不清晰的话，不是一句好的slogan。

我们定义它，不代表不需要在表达层面用心，不是说只需要给出一个干巴巴的定义就可以。当我们只有一句话的空间时，这句话里面的每一个字都算数，每个标点都算数，这句话的语气也算数。性格有的时候是要通过语气来定义的，“我的地盘，听我的”，本身就定义了一种年轻的“混不吝”的语气和姿态。先不说这句话的内容，只是这句话的语气，

就透着一股年轻、不服输的态度，这种语气，定义了这个品牌的调性。

比如说“因爱而生”，既定义了这个品牌的角色，又带出了这个品牌的性格，非要把“我的地盘，听我的”写成“卓越不凡，自有主张”，非要把“因爱而生”写成“生下来，只为我的爱！”，就不对了。“因爱而生”这四个字背后，代表着品牌的角色，同时，“因爱而生”这四个字，又非常端庄，它本身就定义了一个端庄的气质，以及一个有内涵、宽厚的姿态。

但是，很多人写slogan的时候，总是先着眼于要写一句多么漂亮的话，甚至一开始就憋足力气要制造一个金句出来，那就是错误的。好的slogan有的时候非常简单，有可能是一句非常浅白的大白话——甚至可以说，通常，越是大白话式的slogan，就越可能是个很厉害的slogan。

顺便再谈一下所谓“传播主题”，大多数客户对于所谓传播活动的“主题”，其实都同时抱有两个期望，首先是希望这个主题可以对内统一认识，要用这个传播主题跟所有部门来沟通这个传播计划，争取大家的支持，他们希望传播主题能给内部所有的销售人员、市场传播人员一个清楚的定义，来确定这一次要做一个什么样的独特的事情，传递一个什么样的独特的主张。

其次，传播主题又常会被当成最主要的那句传播文案，去做对外的沟通。这个主题可能会直接变成吊旗上印着的那句话，变成大海报上最醒目的那句话，因为他们认为这个东西既然是传播主题，就该这样大张旗鼓、铺天盖地。

这样的两个期望同时存在，有时就会导致这句话很难写，因为它不得不同时担任两个角色。事实上这俩角色可能是应该分开的，前者是努力给出一个清楚的定义，后者是努力写出一个有力的号召。对内沟通的语言，不必花哨，也许一句平实的话就可以解决。

一个传播活动，未必需要一句单独的传播主题。一个传播活动，比如一次上市、一次促销，也不该只用一句话打天下。很多客户习惯性地

认为，一个传播活动，甚至一个产品，就是要靠一句响亮的话来打动人心，所以，甚至传播活动的idea还没想清楚，就开始期待那一句话，反倒希望先有那句话，再来考虑做什么，这个逻辑是不对的。第一，一个传播活动的核心idea、核心信息，未必是靠那一句话来定义，也许是靠别的手段。第二，即使是要用文案来传达核心信息，也未必只是一句，可能是一组，甚至一大批。

非要把一切信息都装进一句话，经常会让那句话变得非常难以理解。不管谈论的是一个品牌还是一个传播活动，认为某句神文案一出，就能所向披靡，解决传播的所有问题，这可能是误会了文案这个东西。文案没那么简单，也没那么厉害。

051

把说明文写成诗

有的时候，slogan看起来会更像一个主张，不像一个定义。事实上slogan有时候也被错误地称为“品牌主张”，其实，品牌主张是品牌口号背后的东西，是核心体验的一种，品牌口号背后可以是，但未必是一个有态度的“主张”。

可能有的时候，客户说需要一个slogan，但是你仔细听听就明白他其实是想要一个观点、一个态度、一个主张。这是有可能的，一个足够鲜明的主张，是可以定义一个品牌以及品牌背后的价值观的。但这不是唯一的可能。品牌口号背后，不一定是品牌主张。品牌可以靠主张来定义，也可以靠别的来定义。“让天下没有难做的生意”，是以使命来定义的。“掌握核心科技”，是靠技术优势来定义的。

“Impossible is nothing”（没有不可能）定义了阿迪达斯提倡的精神与价值观，但这句话背后其实有个清楚的品牌宣言，里面解释得很清楚，这句话并不代表运动能给人实现一切的超能力，而是希望让每个人都抛弃各种借口，不再被各种根本不存在的障碍和极限所制约。

那个负责以更长的篇幅来定义品牌的宣言，就是广告行业里常说的manifesto。在很多广告提案文件里，manifesto通常会被庄重地单独放在一页上，像歌词一样一句一句地摆在那儿，或者是排成好多页，每一页、每一句都配上一张漂亮的图片，再由负责提案的创意人员竭力饱含深情地朗诵一遍。

这会给人一个错觉，就是manifesto都像诗篇一样。但是，manifesto

可不是诗，它只是写成了诗的说明文。它甚至不是议论文，只是说明文，它是在说明这个品牌是做什么的，给消费者带来的是什么，跟消费者的关系是什么。它的写法可以是诗，也完全可以不是。有些品牌宣言也许该写成杀气腾腾的檄文，或许能写成一段尖锐叛逆的说唱。

Apple（苹果）那则著名的品牌广告，“The people who are crazy enough to think they can change the world, are the ones who do.”（那些疯狂到认为自己可以改变世界的人，就是那些改变世界的人）其实就是一则非常好的品牌宣言。它说明了“Think Different”（非同凡想）这句话背后的准确内涵。

Manifesto通常会写成诗的样式，是因为诗歌式的断行，不只会显得隆重，还可以强行控制读者的阅读节奏。那种一页一句的排版方式也是如此，这其实是在强迫读者慢下来，去仔细咀嚼那些话背后的意思，不要错过其中的信息细节。

如果你确实总困惑于不知道manifesto怎么写，我可以提供一个实际操作中非常简单好用的结构样式。

当我们想不出来一个特别的manifesto格式或者写法的时候，请你用下面这个模板，它能保证让你在20分钟之内写完一个品牌宣言，只需三步。当你没有创新的突破性的写法的时候，或可用来救急。

第一部分：我们知道你如何。

第二部分：所以我们如何。

第三部分：我们一定可以如何。

就这么简单。

这里头，“你”指的是消费者或受众，是品牌或者这件事要去影响的那些人。

“我”指的是这个品牌，或产品，就是这个宣言要去定义的那个东西。

“我们”是你我的加总。

举个例子，假如我们要给一个礼物品牌写个品牌宣言，这个礼物品牌有什么特别的呢？咱们瞎编一个，比如这个品牌经过漫长的讨论，决定要做“有感情的礼物”，就是别人家的礼物只是物品，这个品牌希望自己品牌的礼物，一拿出来就代表着最真挚的感情和最特别的心意。也许是他们给每个情境、每一群人都设计了更专属的、更贴心的礼物吧。

那就先从“你”写起。你可以写写我们知道每到节日你就为不知道送什么礼物而焦虑，因为那些你想用礼物去温暖的人都是你生命里最重要的人，我知道你的爸爸妈妈很辛苦，我知道你的领导是个好领导，我知道你很关心自己的孩子，不想让他失望。

然后写“我们”。这部分可以着重写所以我们想尽办法，给你最贴心的礼物选择。因为我们跟你一样，相信亲情是独一无二的，相信爱情是值得用心维护的，相信每个人都应该得到专属于他们的东西，而不是千篇一律的热门爆款。

最后是“你我”。这部分可以说我们和你一样，相信每一个家庭、每一个妻子都应该收获一份配得上她的惊喜，我们相信每个孩子都应该在春节绽放出最开心的笑容，我们期望亲情有最贴心的温度，我们希望爱情有最浪漫的姿态，我们希望每份真诚的祝福都能被100%地收到……

看，就这么简单。刚才写的这些算不上一段漂亮的宣言，但基本上说清了这个宣言要写什么东西进去。

这样一段宣言，已经可以看出这个品牌与别的品牌相比，更看重哪些价值、更着力于做哪些事情、为消费者提供哪些价值，已经基本说明了那些独特的价值、独特的观点。

这当然只是一个非常简陋的模板，实际撰写中，形式仍然是多种多样的。你完全可以在这个基础款模板上，加入各种形式的包装与补充。

我进入广告公司工作时，似乎是刚入职一两个星期，就接了一个任务，让我写一份宣言出来。当时没有人告诉我应该怎么写一个宣言，或者什么叫宣言，所以我就到处找人问，什么叫宣言。大致了解了之后，我就写起来了。

我写的大概是“我们相信，每个人都应该过有创意的生活，科技不应该是冷冰冰的……”之类的东西，字斟句酌地写了好多大话。后来交稿时，看见当时一些资深文案写的，开篇第一句话是“我们应该做生活的魔法师”。

我就愣了，这玩意还能这么写？

说明文是个文体，说的是这种宣言的基本职责，但说明文也可以有修辞，有独特的写法。

052
画出那个怪物

Manifesto是宣言，但不一定是品牌宣言，manifesto有时只是被看作一种文体。我们有时候做一个传播战役，有个传播主题，也会写manifesto来阐述一下，或者辅助说明一下。

前文说过，slogan是基于品牌的定义来撰写的，品牌定义决定品牌口号。所以，理想的状态当然是客户或策略人员给出已经讨论清楚、大家同意的品牌定义，我们再基于这个定义，给出一句精彩的口号。

但这种情况是很少发生的，我们经常无法接到特别精确的品牌定义，有的时候甚至完全没有人做过这个工作。我们只能了解一些品牌的状况、客户零碎的想法，而没有一个清楚的、可供我们认定为基础的品牌定义。

有的时候，客户会跟你说，我的品牌定义很清楚，就是时尚，或者，就是专业。在他眼里，这已经十分清楚了。但坦白地说，对我们来说，这还不够。

一个品牌怎样看待时尚，它信仰的时尚是怎样的时尚，它的时尚与其他品牌有什么不同，这才是品牌定义需要界定的东西。在这种情况下，文案人员往往就只能靠自己的努力推进工作，这虽然不合理，但却是不可避免的。

别人可以糊涂，我们不能糊涂。别人说他想要的是一个“四足，有毛，赤目黄须”的怪物，我们就得努力把那个怪物的面貌形态全都描绘

出来。

这种情况下，你就更应该知道，你在寻找的是一个定义而不是描述——你要用发散的方式聚焦。

比如，你不该写出50句变着花样表达“我最时尚”的口号来，而应该写出50个关于时尚的不同观点，或是寻找到5个你认为非常适合的观点，再给这5个观点各自写出10种不同的表达，看哪个最为清楚有力。你不是在努力写出最精彩的那个自我夸耀的说法，而是应该找到最能定义这个品牌的表述。

你不能只换50种说法来讲“这个品牌特别时尚”。如果你要定义时尚，就要定义它的时尚是一种什么样的时尚，或者它为什么时尚，或者它时尚到什么与众不同的程度。如果你看到一个slogan只是把一个简单、俗气的信息做了修饰，把它说得更好听了而已，那这可能不是一个清楚的slogan。

Slogan给出的这个定义，最好是与众不同的，如果不是与众不同的，那也要比别人定义得更清楚、更有力才行。如果你的产品、你的品牌找到了一个可以持续沟通的、持续制造偏好的核心体验，那很好，你的slogan就该用这件事来定义你的品牌。

361°的品牌口号叫“多一度热爱”，这个品牌用“多一度热爱”来与其他品牌做区分，而这句话背后的宣言，又清楚地定义了这个热爱指的是哪种热爱。

“不是所有牛奶都叫特仑苏”说了什么呢？说了“我比别的牛奶好”，对吧？传达的是一种骄傲的优越感。别人都在说自己是好牛奶、说品质，但这个说法把这个“好”说到了一个极致。

“好空调，格力造”，也是一样的，就是用对品质的自信承诺，来定义这个品牌。这个品牌背后，其实那个主张是“我们的品牌做的，就是最好的空调”。

053

用最讨人喜欢的方式打扰

有一次我跟一位业内前辈聊天，他说起一个观点，我们这个行业很对不起大家的，因为我们老是打扰人家，强迫人家看我们塞给他们的东西，我们都很内疚，那怎么办？只有努力把那些东西做得好看一点，让它不那么讨人厌，让他们别那么讨厌我们。

他说的这种打扰，是很多传统广告形式的“原罪”。其中，TVC尤其如此。

我猜，TVC这个名词想必也会很快被淘汰或升级，或许应该现在就改口称呼Video Commercial[1]之类才对。如今的TVC有很多已经不再主要投放在电视频道的节目间隙，而是投放在视频网站的视频内容前，短视频app的内容信息流内，或是楼宇电梯内外的屏幕上。

所有TVC要解决的头等问题，确实就是“怎么让人愿意看”的问题。因为你是花钱买了人家的时间，强迫人家看。TVC没人看，更没人爱看，这是个事实。每一次电视上、电梯里、地铁的小屏幕里，或者在你本来要看的视频内容的开头、中间，突然冒出来一个TVC的时候，绝大多数人的第一反应一定不是“广告来了，我要看看它是什么！”，而是“怎么这么讨厌，又有广告！”。

当然，有一些媒介形式下的广告有其特殊性，比如电梯广告。电梯里的人很可怜，他们没法逃。电梯内贴一个海报你可以不看，弄个大屏幕把一句话重复说10遍你怎么能不听？所以，也有一些专注于此类媒介形式的同行前辈说过一个观点，就是有时候，不要太把这个原罪当回

事，直接硬来就对了。反正你怎么做都是打扰，反正你不管怎样用心，人家都还是讨厌你。你能做的就是既然把人家按在那了，就赶紧把话清楚响亮地说完，别来那些假模假式的花招了，这种时候再强调观赏性娱乐性，只是浪费大家的时间和资源。这种观点指导下创作出来的广告作品，想必大家也都见过很多。

其实，说来也奇怪，以往TVC这种传统媒体，常被认为是可以强制受众观看的，路牌、公交站牌、电视里的广告、视频前的贴片，被认为是躲不掉的，所以不必考虑互动的问题。但显然，这种“躲不掉”实际上是非常自欺欺人的。很多人会认为因为花了钱，所以TVC这种东西大家就是会看到，不管做得多难看，没人愿意看也没什么关系。

大家对TVC的排斥，比对在社交媒体上看到的内容的排斥要强烈得多。如果你在朋友圈看到有人转发一个东西到你眼前，这件事是搭载了转发者的信用的，转发的东西，有他的背书，代表了他的推荐和认可。TVC却没有这样的背书——应该也很少有人因为喜欢某个电视台而格外认真地观看这个电视台的广告吧。

所以我们在发想、创作一条TVC脚本的时候，就不能假想对方会一直盯着画面、听着声音，看完30秒。因为很多人的习惯是见到广告就去干点别的，起身喝水、上厕所或者刷手机，贴片广告的话就看一下有多少秒，然后调成静音，去看一会儿别的网页。没有谁会瞪着眼睛看视频前的贴片广告的。反正我不看，哪怕是10秒，我也会去别的网页转一圈再回来。

以往，更主流的观点仍然是“既然做这个东西是打扰别人，我们就应该提供足够的娱乐性”。娱乐性指的是带给你观赏上的愉悦感，有可能是我请来你喜欢的美丽的明星，展现你向往的生活，用最美的方式……

这种娱乐性，第一是吸引观众的注意力，第二是减少他们的反感。但要是说得更大，站在一个更高的角度上来讲，为什么要做这些东西？我们就是在制造糖衣炮弹，这些东西都是包裹在炮弹外边的糖衣。我们

要让别人把炮弹吃了，只能给他一个足够好的糖衣。糖衣炮弹式的广告，是之前很多年里，广告的主流模式，甚至在很多人眼里，这是广告的唯一可能，就是说，所有的广告都得是糖衣炮弹，而创意人员就是生产糖衣的人。

在这种情况下，如何找到那个最讨人喜欢的打扰别人的方式，就是创意人员的职责。这也是此前很多代创意人，都在为之努力的事情。

---

[1] Video Commercial：视频商业广告。——编者注

054

学习制造“巧克力炮弹”

事实上，广告的“讨人喜欢”未必要靠提供娱乐性实现。一则创意内容，之所以遭人厌烦，是因为这个内容是纯粹的打扰而没有提供任何价值。

根本的解决办法，是要把广告变成有价值的内容。

这里所说的“价值”，非常多样，常见的，我认为是以下五种：审美价值、娱乐价值、情感价值、知识价值、社交价值。

通俗一点说，这五种价值分别对应着几种受众的感受：爱看、有趣、心动、好用、想玩。

这几点，在一些新的媒介平台上尤其重要。比如抖音，广告与内容的呈现方式已经基本没有区别，广告内容不是放在单独的广告位上，而是在信息流或页面上与正常的非商业内容以同样的方式展示。这种情况下，“让广告成为有价值的内容”已经不只是一种选择，而是一个不得不完成的必答题。

不过，让广告成为有价值的内容，并不是什么全新的逻辑。正如我从来也不认为内容营销是一个新技术催生的新概念。

大卫·奥格威曾为健力士啤酒创作过一组广告，主题分别为“The Guinness Guide to Oysters”（健力士生蚝指南）、“The Guinness Guide to Cheese”（健力士奶酪指南）、“The Guinness Guide to Steaks”（健力士牛排指南），内容是为当时的广告读者介绍不同的食材特性和口味，并

且指出，这些食材搭配健力士啤酒会带来更加美妙的美食享受。

这些食材指南，完全是靠知识价值来讨人喜欢。

而另一篇几十年前的经典广告，Chivas Regal（芝华士）的父亲节广告“To Dad”（致父亲），则完全是以情感价值，让一篇广告文案变成了至今读来仍然触动人心的杰作。那篇文案我曾试着翻译过一个中文版，放在这里供各位参考。

致父亲——

因为我一生下来就认识了你。

因为那天，那辆红色的Rudge牌自行车让我成了整条街上最开心的小男孩。

因为你允许我在草坪上玩蟋蟀。

因为你有一回腰上围着抹布，在厨房里跳舞。

因为你总是为我掏出你的支票本。

因为我们的家里一直充满书香和笑声。

因为无数个星期六早晨，你放弃自己的娱乐，看一个小男孩玩橄榄球。

因为你从不对我期望太多，也从不让我空手而去。

因为无数个深夜，我在床上安睡，你还在案头工作。

因为你从不在我面前说任何下流话，让我难堪。

因为你钱包里还放着那张褪色的剪报，上头是我拿到学位的消息。

因为你总告诉我，一定要把皮鞋的鞋跟擦得和鞋尖一样亮。

因为你38年来，每一年都记得我的生日，一共38次。

因为你现在见到我，还会给我一个拥抱。

因为你还总买花回家给妈妈。

因为你的白发实在太多了，而我知道它们因何而来。

因为你是个好爷爷。

因为你让我的妻子觉得自己也是这个家的一分子。

因为我上次请你吃饭，你说麦当劳就很好。

因为每次需要你，你都会在。

因为你允许我犯错，也从来不说“我早跟你说过”。

因为你老假装你读书之外，还不用戴花镜。

因为我对你说“谢谢”说得太少了。

因为今天是父亲节。

因为，如果你还配不上这瓶Chivas Regal，还有谁配呢？

这些经典的广告，其实已经完全是所谓内容营销，是将广告变为了非常有价值的内容。我们回溯当年麦迪逊大道上的广告大师们的作品，都是以各自的方式，将广告变为了精致的艺术、动人的文学、有趣的娱乐。比尔·伯恩巴克、乔治·路易斯、大卫·奥格威等人，虽然有观点和风格上的分歧，但都在努力做着同一件事。他们是不同门派，却并非不同物种。

自他们那个时代直到今日，我们看到的差不多所有经典广告，都是提供了以上所说几种价值里的某一种或某几种。当你因为一则广告而捧腹大笑、热泪盈眶、心潮澎湃时，那就是这则广告作品里的审美价值、娱乐价值、情感价值在起作用；当你认为一则广告里介绍的产品、功能、道理正好解决了你的某个具体问题或对你有所启发，那就是这则广告的知识价值正好被你所珍视；当你看到一则广告，就忽然觉得我一定要把这个广告分享给谁看看，或是我很想要参与一下、互动一下，那就是这个广告正好提供给了你一个什么社交价值，能为你的社交关系和社

交行为提供某些帮助。

事实上，刚才我们是把这五种价值分为了三组。

审美价值、娱乐价值、情感价值是一组，选择哪些审美价值、娱乐价值、情感价值来感染受众，通常是要基于社会群体洞察来考虑；知识价值则往往是直接跟消费品类或产品有关的知识，所以经常是源自消费群体洞察；社交价值则主要是与参与群体洞察有关。

当然这并非绝对，中间偶有交叉跨界，但基本上是这样的分布趋势。

你的广告不能变成菜肴里的沙子，而必须变成一种好吃的食材，才不会被受众毫不犹豫地用筷子挑拣出去，扔到一边。我们必须学会用巧克力制造炮弹，像当年的那些广告一样。

用糖衣炮弹式的逻辑来理解广告创意，确实也会导致一些问题。

比如说，有些生产糖衣的人，会有一种奇怪的想法——他们仇恨炮弹。我猜可能是这么回事：生产糖衣的人生产出来的糖衣越来越好，他们太在乎，也太喜欢自己做出来的糖衣了，这种情况下，他们发现，炮弹很多时候就成了累赘，他们总是隐隐约约地盼望着，要是没有中间那个炮弹多好，如果没有炮弹，糖衣会做得更精致、更新奇。

这么想，当然是愚蠢的。只顾糖衣不顾炮弹，是完全的本末倒置。而且，这种立场也会导致负责生产炮弹的人，越来越戒备或者抵触你的那层糖衣。因为糖衣的包裹会被认为是一种不得不接受的累赘，而且甚至是对炮弹的削弱。在这种观点的指导下，糖衣就该越薄越好，越少越好。

广告信息与创意内容的关系，从搭载到植入、到融合，经历了不同的发展阶段。如今我们这个年代，广告与内容之间的界限，也已经变得更加模糊不清，甚至有时完全不复存在。

这种情况下，当我们谈及创意内容与商业信息的关系，糖衣与炮弹

的比喻能说清一些问题，但实际上并不永远适用。

咱们前文也曾谈及：一流的炮弹不需要糖衣，一流的糖衣本身就是炮弹。

所以，你既要掌握制造一流糖衣炮弹的本事，也要清清楚楚地记得，糖衣炮弹不是广告的唯一可能。

让广告不再是一种打扰，还有一种解决路径是精准的投放。凭借技术和数据，将合适的广告推送给正急需相关信息做出消费决策的消费者，广告就未必是一种打扰，而变成了消费者渴求的、非常有价值的信息。一个正考虑换车的车主，是会主动搜索他感兴趣的那些车型的广告及相关资料，去了解、对比的。如果这几款汽车的广告这个时候推送给他，那就不是打扰，而是雪中送炭。以往，这种精准的推送也许没办法实现，今天依靠技术则完全可能。

055

学好加减法

话题之所以从TVC该如何创作，转移到了广告与内容的关系，实在是因为，对于以传统TVC为代表的视频广告来说，这是最需要明确认识到，并且着力解决的问题。而明确前文所说的“有价值的内容”原则，以及熟练地运用几种不同的人群洞察，为TVC赋予以上所说的五种价值，是解决这个问题的根本原理。

明确完了原理，咱们再来谈谈具体操作上的一些注意事项。

TVC的发想，与咱们之前所说的创意发想的底层逻辑一样，依然是要将传播目的、核心体验，与人群洞察来做碰撞。而在操作层面上，我的建议是：在TVC的发想阶段，要做好加法。

做好加法的意思是，你要提醒自己，TVC里可供你调动的元素非常多——场景、人物、情节、对白、音乐、运镜、剪辑、特效、字幕、动画……这里边任何一个方面，都有可能有新的做法、新的玩法、新的组合。

甚至有时候，其中任何一个方面的某个新想法，就足以产出一则非常新奇、有趣、动人的TVC作品。

有时，一个平庸的TVC脚本，只要加上某个新的想法或手法，就可以有完全不同的效果。比如，卖鞋子的董平（希望你还没忘了他），要为自己的鞋子做一个春节促销的TVC，他想出来一个主意，非常简单，就是自己站在自己的鞋店门口，说出自己家的鞋子新年促销的消息。

如果加上一些手法上的花样，这条TVC就有可能呈现完全不同的面貌——如果把那些促销信息写成绕口令呢？如果他说话时旁边有一个摇滚乐队伴奏呢？如果他不是站在自家门前而是瀑布的水流之下呢？如果他背后的房子被装饰成了城堡呢？如果他装扮成古代武士的样子呢？如果他一说话就有弹幕从他嘴里喷发出来呢？如果他说话的声音变成一个小孩子的嗓音呢？如果变成一个黏土动画做成的董平来说出促销信息呢？如果不是董平自己，而是城里年纪最大的一群老人来说出这个促销信息呢？如果董平骑在一头黄牛上宣布促销信息呢？如果他是倒立着说话呢？如果是一只皮鞋自己宣布自己要打折促销呢？如果董平根本不说话而是一言不发，在一张纸上一个字一个字地写出促销的消息来呢？如果董平是和自己的小儿子一起来说出这个促销信息来呢……

坦白地说，列举以上这些可能，我只花了两三分钟，基本上是不假思索地直接敲出来就可以了。而实际操作中，很多平庸的TVC脚本，都可以用这种加法来加分。让TVC变得讨人喜欢，有时候并没有那么难。

光会加法并不够。加法是发想阶段的事，在TVC脚本的撰写阶段，更重要的事情变成了做好减法。

这里的减法指的是，你要以尽量少的笔墨、尽量少的细节，勾勒出要呈现的那个生动有趣的TVC画面，在读者的脑海中建立起正确的想象。

首先，是尽量减少那些根本无法呈现的元素和细节。

所有的电影编剧教材里都会提到，请不要写任何镜头拍不出来的东西。我们经常看到有一些脚本，第一句是——

> 星期天的早上，43岁的工程师张先生走出他家的家门。

看起来很清楚是不是？有问题吗？问题很大。

如果你是个导演，拿到这样一句话，你会怎么拍？你怎么让这一个

镜头说明白，这人是“43岁的工程师张先生”？而且他是走出“他家的家门”？而且，还得告诉别人，这是“星期天的早上”？

还有更厉害的，有人写——

星期天的早上，43岁的工程师张先生刚跟太太吵过架，他满怀愤怒，走出自己家的家门。

这怎么办？他刚刚跟太太吵过架，而且满怀愤怒，这件事，该怎么拍出来？

如果真要交代那些背景信息，你或许应该写成——

一个中年男人走出一栋房子的房门。

字幕：张先生/43岁/工程师。

此时，一个路人走过，跟他打招呼：张先生，星期天的早上还这么早出门啊？

或者：

一个中年男人走出一栋房子的房门。

他看了看自己的手机，手机上显示：星期天，07 ：13。

字幕：张先生/43岁/工程师。

如果你确实还要表现他刚跟太太吵过架而且还在气头上，你应该写：

一个中年男人怒气冲冲地走出一栋房子的房门。

他看了看自己的手机，手机上显示：星期天，07 ：13。

房门里传出一个女性大声谩骂的声音。

男人回头怒吼了一声：离婚！

字幕：张先生/43岁/工程师。

大家知道区别了吗？“星期天的早上，43岁的工程师张先生刚跟太太吵过架，走出自己家的家门。”这种写法，作为视频脚本，是不可接受的。

任何无法直接呈现为视听语言的东西，都不该出现在你的脚本里。因为这不仅会给后面的执行带来很多问题，而且，稍微内行一点的人就能看出来你是个新手，这部片子你根本没想清楚。

其次，是尽量减少那些并非必要或暂时并非必要的细节。

春天，空旷的原野上。

一个没穿衣服的胖子站在草丛中间，表情呆滞。

假设这是某部TVC脚本的开头。我觉得，这就是比较清楚的交代。

在这部片子进入拍摄阶段的时候，导演也许会把它变得丰富很多，你最后看到的片子也许是这样的——

空旷的原野上，一片春天的嫩绿，远处有一棵小树。

近处的草丛里，一只蜜蜂正在胡乱飞着。

镜头跟随它飞来飞去，直到它停下来，落在了一条白白的、腿毛稀疏的、站立着的腿上。

镜头切换为中景，我们看到，原来，草丛中站着一个四十几岁的白人男性胖子，他眼睛很小，戴着金丝眼镜，没穿衣服，呆呆地

站在草丛中间，面无表情。

蜜蜂在他的腿上爬动，他的脸上完全没有任何反应……

导演是可以根据他的想象，适度补充这些细节的。但在脚本阶段，未必需要你白纸黑字地写下来。

我们不必先把笔墨花在这些事上，一是会分散读者（脚本的读者通常就是你的同伴或客户）的注意力，二来是一些本来不必要的细节也许会在拍摄时带来麻烦。非必要的细节，永远都有机会增加，一开始就死死地抓住这些没有意义的细节，却有可能出问题。

做好减法，不是减掉的越多越好。假如有人写了一支脚本，开头部分是这样的——

星期五的深夜，一家创业公司的办公室里。

同事们都已下班，45岁的程序员赵先生还在忙碌地加着班，为了手边的项目，他已经连续两个星期废寝忘食。

这时，隔壁部门的经理Jessica（杰茜卡）正要赶去酒吧跟朋友吃饭喝酒，她看到赵先生还在加班工作，她满怀嘲讽，走到他身边。

Jessica：哟，还没下班呢？

这当然是有问题的，但如果我们的减法做成这样——

一个男人坐在办公室里工作。

此时，一个女孩过来对他说：还没下班呢？

这算是会做减法吗？当然不是。看起来简单明确，实际上一点都不

清楚，因为这个世界上根本不存在一个抽象的男人，这种描述根本建立不起一个准确的想象来。

我建议这么写——

深夜，拥挤狭窄的办公室里。

办公室里只有一个头发乱蓬蓬、满脸胡碴儿的中年男人，他眼睛死死地盯着电脑屏幕，双手不停敲击键盘。

此时，一个身姿绰约的女孩，挎着手包，迈着轻巧的脚步走过来，语气轻佻地对他说：哟！还没下班呢？

看出区别来了吗？第一，我增加了一些细节。第二，我增加的所有细节，都是直接可以在画面里表现出来的。第三，每一个细节都有着清楚的目的。

将对故事的必要交代化为画面中的细节、表演中的动作，是每个编剧的基本功，也是广告文案的基本功。你经常只有15秒，也只能将一切浓缩，将一切不必要的、无法表现的、干扰性的细节减掉。

我们在各种作品集里看到的那些动人的、震撼人心的广告，大多数被剪成了45秒或60秒，甚至更长。尽管这些片子在真正投放的时候，可能也只是一个寒酸的15秒版本。我们看到的，往往是它们应该的样子，而不是它们本来的样子。实际工作中，我们永远在面对的困难就是如何在30秒甚至15秒之内塞进去一大堆我们要说的话和信息，但是又要它有趣、动人。有时候你必须采用特别符号化的元素，特别有代表性的场景、对白、人物，因为你不能让受众把注意力都用来猜测画面背后的真实表达意图。你得把更多的时间用来交代你真正要说的东西。

简洁而准确，是撰写脚本时，最关键的原则。这需要用心学习，也需要适当练习。你可以看一些好的电影，甚至去看一下那些电影的剧本，你可以试着一场戏一场戏地分析，看那些导演是如何用一场戏就让

我们知道那个人是一个杀人如麻的恶魔，而此前那个编剧又是如何用三言两语就让这场戏跃然纸上。

056

老问题，遇见新办法

平面广告（print ads）、户外广告（outdoor ads）、广播广告（radio ads）、直邮广告（DM/EDM）、辅助销售物料（POSM）……这些广告文案领域的传统项目，近些年受关注的程度都大不如前。平面媒体衰落，现在的文案恐怕已经很少有机会写一个完整的、标准的平面广告；实体店衰落，各种店内物料，都已经没有以前那么重要；直邮广告，恐怕更是大半已经被新的广告方式替代。

我听到一些资深创意人员感慨说以前很多广告原理都不适用了，新的媒介形式，似乎已经让以往那些知识和经验迅速贬值。

我没那么悲观。我的基本判断是广告传播和创作的基本原理没有什么本质变化，实际工作中，很多新的广告样式、形态，也还只是此前这些广告形式的变种或演化，基本的创作原理，虽然也需要不断更新优化，但仍然是相通的。

“术”在变，“道”不移。

不管在什么全新的媒体上做一个广告，我们照样要有相应的传播策略，要去挖掘相应人群的洞察，找到合适的idea。唯一的不同只是，我们在发想创意idea的时候，要考虑到面对的是一群全新的目标消费者，而发想执行idea的时候，也要基于一个特别的媒介环境来考虑。新的媒介会带来一些便利和新的可能，因为每个媒介可能都有一些独特的手段和技术可以利用，但同时，也都有可能会给我们带来一些束缚。

这不是某一个平台、某一种媒介的事，每种媒介都不相同，都有它独特的风格、独特的语言、独特的受众。这也不是某一个时代的事，每个时代都有新的媒体涌现出来，只不过我们这个时代，新媒体涌现的数量级和变化程度都更多一些而已。我们碰到的并不是一个新问题，而是所有广告创意人都可能碰到的问题，是以往那些前辈已经努力解决了几十年的问题。而且，当年他们碰到的问题，可能一点也不比我们遇到的简单。

以往，在一本文化类杂志投放一个平面广告、在某女性时尚杂志投放一个平面广告、在某城市读者以当地中老年人群为主的晚报投放一张平面广告，我们也照样要具体考虑这些报刊不同的读者，他们都有什么样的心态、什么样的洞察，大概是怎样的人。杂志不同的开本，不同的翻页方式，也有可能影响我们这个idea的具体做法，这跟现在我们在不同的互联网媒体上投放一个广告时需要区别对待，原理上是一样的——都是要基于具体的媒介、具体的人群，来找他们的洞察，发想属于他们的idea。

反倒是我们现在拥有的手段更多。针对人群的洞察，以及具体对媒介的了解，有的时候是可以靠人工智能、大数据的帮助来完成的。而且，有无数人在做这些工作，广告当中的很大一部分，已经可以靠技术来辅助实现，而不是靠人的甄别、猜测来实现。

技术让这件事变得可能了。具体入微的“设身处地”，在以往是难以真正实行的，因为传统广告难以将批量与定制这两件事完美兼顾。而现在，千人千面的广告，随时测试、随时调整广告投放方案，甚至创意内容，都是完全可以实现的事情。

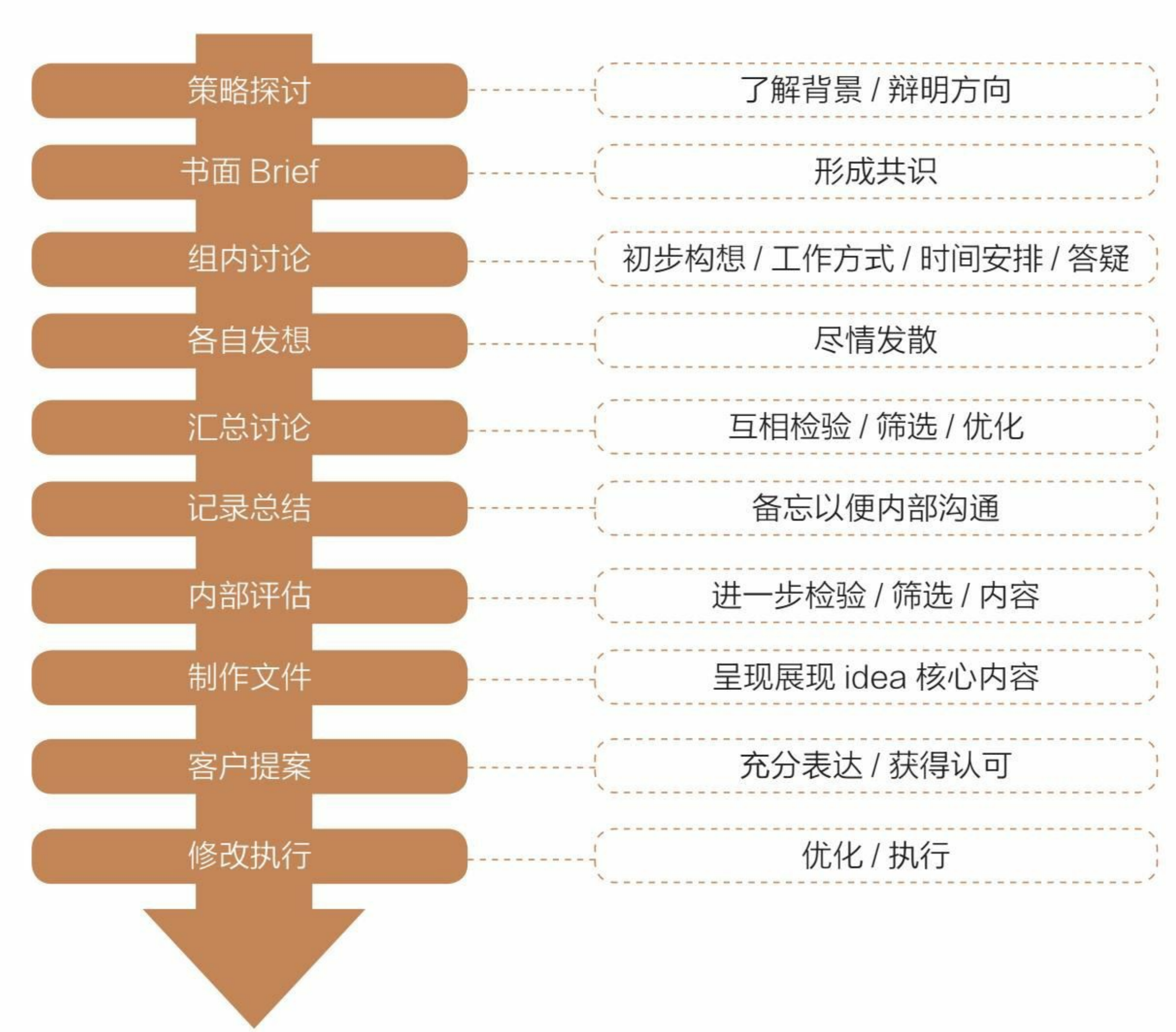
057

看见那条轨道

接下来，我们花点篇幅，来谈谈通常创意人员作业的基本流程。我依据个人工作经验，理出过一个简单的作业流程图（见下页）。

如果再简化一下，这些流程中的核心步骤是——

1. 策略沟通
2. 创意发想
3. 团队讨论
4. 内容创作
5. 客户提案
6. 作品执行



但坦白地说，现实中的作业从来不是这样环环相扣、顺利完成的，而是往往充满了反复和缺失，会一次次地出现各种意想不到的状况。三百六十行，行行出状况。

但即使如此，你也应该知道，这件事情的标准流程应该是怎样的，不一定每件工作都顺风顺水地往下推进，但我们还是要努力把它带回正确的轨道。很多时候，与其他部门同事发生各种争执讨论，大家为的就是把事情带回正确的轨道上来。

前提是我们要清楚地看见那条轨道，知道它在哪，长什么样子。

脑子里对这个正确轨道没有认识，很多时候就会聊得非常混乱。不怕争执，只怕大家根本不清楚争执的是什么，也不知道什么时候该停止争执。如果有这么一个正确的东西在每个人脑子里，那就不一样了。每个人脑子里的那套体系可以是不一样的，但有没有这套体系很重要——你知不知道自己在干什么，知不知道自己在说什么，知不知道自己要捍卫的是什么，不必捍卫的是什么，知道哪些东西可以放弃，哪些东西必须坚持到底。

我见过一些错误的做法——该思考策略的时候他要直接看创意；从创意倒推策略、选定了策略、发展出创意，该评判创意的时候，他又开始着眼于挑剔执行；好不容易挑剔好了，真到了仔细推敲执行的时候，他心里又没底了，觉得哪都不对，开始反省，拉着大家聊策略——而这一聊，策略、创意、执行就又全都被推翻，只能靠临时另起炉灶乱来了。出现这种极端情况，一个重要原因就是思考没有稳定的体系，工作没有正确的流程。

有些公司靠工作制度和专门负责工作流程的团队来捍卫、维护合理的流程，有些公司、团队则没有这么完备的体系。而且，即使是在有制度的情况下，我们自己也得时刻注意做流程的捍卫者，因为很多时候，对这个流程的捍卫，就是对专业精神的坚守，是对我们的创意产出的保护。

不能对那条轨道视而不见。

058

坚持白纸黑字

创意人员的工作往往是从一纸brief开始的。brief这个词，没做过这一行的人可能听起来一头雾水，但凡是入行做文案、创意的人，可能入职第一天要学的就是这个词。

Brief通常被翻译成“工作简报”，但实际上，我个人觉得，更容易理解的译名或许应为“工作需求简述”之类。

“给创意人员下brief”，“稍后来brief你们”，“brief一个工作给你”，“这是一份打印好的brief”，“刚才brief得很顺利”……这都是工作中常常能听到的这个词的用法，从这几个例句里也很容易看出，这是一个兼做名词动词，既可以指代那份文件，也可以指代相关的沟通动作与过程的万能词语。

实际上，brief不该只是一份用于交付的文件，或者一个传达指令的过程。Brief如果指一个工作环节，那实际上应该是传播策略及传播需求的沟通；如果指的是那份文件，则应该是关于某项具体工作需求的相关共识。

通常，创意人员开始介入一项创意工作时，都会先同负责客户服务及策略的相关人员进行沟通，聊聊工作的初始需求，以及在策略层面上了解目前的进展，确定已经在哪些层面上有了定论，要从哪一层面开始工作——所谓的“哪一层面”指的就是商业目标、传播目标、策略idea、创意idea、执行idea这几个环节。有时，一个工作开始的时候，一些层面就已经有清楚的结论，但也有可能就还是一片空白。如果初步讨论之

后，已经有了基本的结论，接下来的工作需求和方向也都比较清楚，创意人员可以开始工作了，大家就可以把相关共识记录整理下来，落实为大家认可的一份书面的工作需求简述，也就是所谓的brief了。

原则上，每一项工作开始，都需要这样一份书面的brief文件。这既是对策略思考的规范，也是为日后的工作产出定下一个检验的标准。写在brief上的内容，是对传播策略思考讨论的结果，被确认下来的brief，就是大家都同意的共识。这恐怕也是为什么以往的工作流程里，创意人员接下brief，是需要各方负责人在那份打印件上一起签字确认，存档保留的。

实际工作中，创意人员不是每一次都能拿到一份书面的文件，很多时候随口一说，也能启动一项工作。还有些时候，我们收到的是一张并非标准格式，而是随意写就的几点注意事项，或一份简要的会议记录。我见过很多类似的brief，一张A4白纸，上面打印着甚至歪歪扭扭地手写着客户说了几点什么什么，需要你们产出什么什么……

用会议记录来替代brief是常见的事。如果有人给你的是这样的brief，你最好拒绝。接下这样一份brief，是在纵容他们的懒惰，是在允许大家逃避思考。这样的纵容和允许，是对你自己的工作、对客户的品牌及业务的不尊重。

那份格式标准、信息完备的白纸黑字非常重要，这个流程需要努力督促各方坚持。坚持那份书面文件的本质，是坚持开始一项创意工作前，那些不可少的讨论、思考和梳理。

059

答案的起点

策略的产出并不是创意人员的核心任务，但实际工作中，不懂策略，或者不参与策略讨论的创意人员，恐怕是不太合格的创意人员。每一次brief的过程，都是一次策略沟通，无论是在公司内部各部门之间，还是直接与客户进行探讨。

与客户谈策略，跟与公司内部的策略同事一起谈策略，略有不同。

与客户的沟通，可以只是问题的起点。客户往往不知道答案，他只知道希望解决什么问题。实际上，客户也不应该直接给出他的答案。策略沟通时，如果客户给出问题的同时，也给出了一个现成的答案，你反倒要谨慎一些，未必要直接接受他给出的答案。因为，认真考虑、给出答案，是策略和创意团队的职责。我们是要给出答案的人，客户给出的答案只能作为参考，你要提醒他，他说的这些我们会参考，我们会好好思考下，看有没有更好的解决方案。

言听计从不是我们的使命，乖乖照做不是我们的本分。如果只是负责执行客户给出来的答案，那创意人员存在的意义又在哪里？好在大多数有足够经验和智慧的客户，会非常清楚地认识到这一点，他们知道，自己是希望有人能帮忙想到更多新鲜的想法，而不只是跟进自己的思路。在种种会议和讨论中，当给出一个建议来的时候，他们会非常慎重、非常礼貌。一些不成熟的客户，才会混淆自己跟广告策略及创意人员的职责区别。他们不知道自己的有些做法就像是进了理发馆，找了收费不低的“发艺总监”，却还总是忍不住从“发艺总监”手里抢过剪刀，自

己在脑袋上乱剪一气的人。

但是，当广告公司内部的策略人员、客户服务人员、创意人员聚在一起讨论内部的创意brief的时候，那已经应该是答案的起点。

客户服务人员和策略人员交给我们的brief，应该已经是基于客户的问题给出的解答方案。虽然有可能还不够清晰完善，或者还有多种方案，等待抉择。

我看过一份关于brief的培训文件，里边有一句话令我印象深刻，大意是，brief本应该提供帮助，但大部分的brief文件读起来都像在求救。

只像求救，就是因为没有认识到那份brief的真正使命——它应该是答案的起点。

现实中的brief也经常是这样，撰写brief的同事有时会放弃探索解答的义务或权利，而直接把客户的问题原封不动地扔给创意人员。这当然是不对的。广告公司常说客户服务人员不能只是传声筒，但如果拿着一个完全没有思考过的问题、一堆没有梳理过的原始信息，直接扔过来，那确实就是传声筒了，因为你确实只是把客户说的话记在了纸上。更可怕的是，有些从业人员，连传声筒都没能当好，在传达的过程中会有意无意地遗漏、歪曲信息，那就更糟了。

一份清楚的brief应该是一个已经经过策略思考的、明确了解方向的创意指导。我们之前谈的那些策略思考工作，基本上在接到brief之前就应该完成了。

可惜，这只是理想状态。

060

这四种沮丧，请您查收

令人沮丧的是，我们经常看到的brief是以下四种。我给它们起了名字——鹦鹉学舌型、罢黜百家型、顺理成章型、精神错乱型。

鹦鹉学舌型的brief，简单地说就是除了重复客户的话，什么也没干。除了把客户跟他说的话，原封不动地写在那儿，变成了广告公司的术语之外，没做任何别的工作。

罢黜百家型就是有人已经做了策略思考，同时还强行给出了一个蛮横的策略方向甚至创意方向，接下来，创意idea就只能沿着这个非常窄的方向进行，杜绝了任何其他的可能。策略人员连创意idea都已经基本想好、确定，直接在brief里把一个创意idea伪装成策略方向，这种情况并不罕见，有时，甚至是已经无端地指定了一些执行阶段才需要确定的细节。

顺理成章型的brief也非常常见。每句话都顺流而下，每个环节看起来都非常连贯，但实际上只做了最肤浅的推导，没有一点让人惊喜的地方。这种brief挑不出什么毛病，好像都对，但是你会觉得没意思。就好像写一个爱情电影，用的是最俗套的剧情，说的是最应该说的台词，这就是那些放弃思考的人做出来的。

客户说要时尚，他们就写我们的目标受众是追求时尚的年轻人，我们的传播主张就是“我最时尚”，具体需求就是“我们希望用时尚的音乐、时尚的对白、时尚的调性来做一个时尚的品牌……”。太顺了，完全没有经过思考，只是把话顺嘴说出来，说得特别顺溜而已。很多看起

来能自圆其说的烂广告都是这么做出来的——他们的顺理成章，只是顺水推舟。

精神错乱型就不用解释了，想必大家也能理解。这类brief有时候真的是每一句都不挨着，完全看不懂里面的逻辑。明明每个字都认识，但连在一起就是叫人不知道要说什么；明明能够挖掘出无数的洞察来，可他就是给你挖一个前言不搭后语的看法。

而在策略沟通的过程中，我们还常能听到一些这样的话——

> “我就是随便瞎写的。”
>
> “其实我也不清楚。”
>
> “这是客户要求的。”
>
> “一直是这样的。”
>
> “这个不重要。”

这样的话，写出来触目惊心，但在广告公司却经常可以听到。

比如说定义目标消费者，很多人会随手写一个“18到25岁的男性”之类的，你问他为什么是18到25岁，他就特别直接地告诉你，“我就随便瞎写的，不重要”。你问他，这怎么能瞎写，他就会耍赖，跟你说“其实我也不清楚”。你要是还不罢休，他发现这种话也搪塞不过去，就会把第三句抛出来了，说“这是客户要求的”。

“这是客户要求的”，这句话，是很多广告从业人员的护身符。仿佛掌握了这句话，就能终结一切讨论，击败所有质疑。

这些话放在这里看，就显得特别没道理，特别可笑，但日常工作中，这些话听起来好像并没那么夸张。我们听到的时候往往都是叹口气就接受了。不管是说这话的人，还是听这话的人，叹口气，或者开个玩笑嘲讽别人几句，这个事就过去了。

想清楚这些问题，是广告从业人员的责任。在这个行业里，习惯性地说出上面这些话来的人，坦白地说，我是很瞧不起他们的。我会在听到这种话的时候做出一个判断：这个人是会说出这种话的人，他不仅没有这一行需要的思考能力、业务能力，也没有足够的责任心与基本的职业尊严。

061

在每份brief里，搞清楚这8件小事

我们前面说的是，在策略沟通阶段，我们不应该接受的是什么，那么，策略沟通阶段，我们应该做的是什么呢？我认为，我们应该弄清楚的是这8件事——

- 目标
- 信息
- 调性
- 媒介
- 时间
- 预算
- 人群
- 偏好

这8个词，其实与咱们之前谈到的那些关键词都有关系，也是一些经典的brief模板里都会涉及的内容。

目标。客户遇到了什么问题，才需要做这么一个广告？他是需要改变什么东西吗？这个目的是brief中最重要的内容。因为如果客户能够清楚地给出，或者我们能够清楚地理出客户的目的来，最重要的判断的依

据就有了。当客户有清楚的商业目标，又能说出具体的传播需求的时候，我们就可以帮他检视传播目标和传播策略，然后告诉他，要实现这个目标，怎样做才是对的，怎样做才是更好地实现目标的方式。但是，如果客户不清楚这个目标，或不把这个目标说清楚，或只抛过来一个传播目标，而不谈商业目标，有时候我们就难以判断——如果我们不清楚地知道他要做什么，就没办法清楚地知道自己该做什么，最后也很难评判产出的创意，是做对了，还是做错了。

信息。信息就是广告要传达的核心信息，按照咱们前文的说法，核心信息有可能需要扩充为核心体验这样的概念。这是要界定这个广告里，我们要向消费者传达的东西到底是什么。

调性。此处所讲的调性，通常是品牌的调性，是这则广告需要服从的。如果是大家熟悉的品牌，则也许不必每次都重新沟通，除非有什么特殊的需求。但如果是一个刚刚接触的新品牌，那就务必要把这件事情弄清楚，不管是去看他们以往的品牌文件，还是去看这个品牌以前的出街广告。

媒介。有时候我们会为一些已经确定的媒介来发想创意，也有一些时候，创意人员可以给出媒介建议。我们前面也提到过，如果要针对媒介做匹配的创意，我们的设身处地需要很多具体的信息支撑。我们要在brief阶段尽量地确定、了解创意内容要投放的媒介。以往，这一部分往往不被重视，但如今，媒介的进化与分化，让这件事变得至关重要。

时间。时间包括期待作品发布的时间、交稿的时间、内部检视讨论（通常叫review）创意产出的时间、提案的时间等。

预算。预算很重要，因为它相当于为广告的制作划定了一个成本的边界。我们不一定每次都能拿到一个精确的预算，但是知道一个大致的预算数额还是有必要的。这也需要创意人员对创意方案的执行费用、媒介费用有个大致的了解。

人群，就是目标消费者、目标受众。如何清楚地定义目标人群，我

们前文已经单独讨论过，这里不再多讲。

偏好，指的是客户表现出来的以上那些因素之外的额外偏好。偏好有可能是客户直接说出来的，有可能是我们自己观察到的。比如说他特别土所以不喜欢太时尚的，或者说他特别土所以就喜欢特别时尚的，这都有可能。这些可能与创意内容相关的偏好，是应该在brief的时候交代给创意人员的，不管是出自个人的观察，还是客户直接的表示。

这8件小事，是每次brief时都应该明确的。如果没有人主动把这些跟你说清楚，你就要自己去问，去弄明白。你要记得自己问问，什么时候交提案，预算多少钱，媒介是确定了还是没定，还是可以有别的建议，客户有没有什么特别不喜欢的或者特别喜欢的东西。

弄清楚这些问题是我们的职责。你也许可以靠多问几个问题，问出真正重要的信息，如果问不出来，也该努力寻找材料、认真思考，尽量分析出来。也许尝试了，也未必能弄清楚，但不尝试，只是顺理成章地接受，一定是不行的。而且，即使是听明白了那些理由，也该分析一下这个理由成立不成立。如果你觉得文件中有一些结论是错误的，就应该发挥你自己的力量，告诉大家你的判断，去提建议，去谈谈。尽管现实中很多情况不允许这样做，但原则上，我们不能只被“这是客户要求的”这种话给堵回来。

如果不清楚，请你一定当场跟他们讨论甚至辩论清楚。“下brief”中的“下”，是下发、传达的意思，是做好了交代给你，你照着做就完了。我当年有位领导就一直说，这个动词有很大的问题。他觉得brief本身就是那个动词，不是“下brief”而是“briefing”。既然是策略沟通，那就该是一个相互碰撞的过程，不是别人随便拿张纸来，给我们一堆草率的结论，我们接着就可以了。他们写下那些草率的结论是他们不负责，如果接受了那些草率的结论，就是我们的问题。

我们要做正确的事，我们有责任思考，有义务挑战，有权利拒绝。在讨论brief的时候，理应有非常实际的讨论，甚至争论。如果一个brief没有人惊讶、没有人讨论，大家很可能是碰到了一个顺理成章型brief。

如果策略中的每个细节都没有让人觉得“为什么会是这样”，那很可能这个选择是非常平庸的。

我见过一些创意人员，接到brief的时候往往没有任何意见和反馈，但最后交出产出的创意方案时，却又说认为当初的brief是有问题的。这非常不应该。来者不拒、永远照单全收，不是负责任的工作态度。通情达理不等于得过且过，草率的宽容，不该被任何人视为美德。

除了思考、挑战、拒绝，我们也别忘了，你更有必要给出自己的建议。而建议，就不能只是破坏性意见，要提建设性意见。

曾经有人拿出一张brief来，说客户让写一个某某文案，麻烦给我写5个不同的方向。我最后给他的建议是，如果要让我写5个不同的方向，就得麻烦你去把这5个方向都列出来。如果需要我的团队配合你做关于这几个方向的讨论，我们也可以配合。但是，让我胡乱猜测5个方向，实在是不应该的，如果是想推进这个工作，就要把这几个方向好好思考清楚，或者干脆先从无数种可能的方向里选出确定的一个或几个来，跟客户沟通一致，再撰写具体的文案。我们在拒绝错误的做法时，最好是能指出更正确的做法来，否则，只说我不能接下这个工作，对方可能确实也不知道怎么办，不知道问题出在哪，这当然也不利于工作的推进。

062

为工作争取更多时间

讨论brief的时候，还有一个必须讨论确认的问题：时限，也就是经常令闻者色变的deadline。

这个问题上，我的基本立场是，创意人员应该在不影响项目进度的情况下，为每个项目争取更多的合理工作时间，因为我们产出创意方案、作品的质量，基本上跟所投入的时间成正比。

争取更多的时间，不是为拖延症准备的，不是说你可以拖到deadline那天再动手工作。如果你的同事都这么想，对你连这点信任都没有，那恐怕也是你的问题。你没有给他们信心，让他们知道，你努力推迟deadline，是希望能花更多时间在这项工作上。

无原则地接受所有不合理的deadline，比如要求你一天之内产出一个月的工作量，你也随口答应下来，一定是错误的。久而久之，大家都会觉得你做这个东西花不了多长时间，等到你争取正常的工作时间的时候，客户就会觉得你在偷懒，在拖延。

我自己当年做甲方的时候，曾经给人下一个brief，让广告公司的美术人员把一个竖版的平面广告改成横版。那时候真是不懂，大学刚毕业，工作才两三个月，我给当时合作的广告公司打电话，要他们把竖版的广告给改成横版的，半个小时以后给我。我觉得竖版改横版半个小时就足够了——反正就是用软件拉一下呗。这个需求当然被驳回了，人家答应我才怪，如果答应这样的要求，那还真就是他们不专业了。

我私下里跟熟悉的工作伙伴常以各种文案“立等可取”自我吹嘘，但重大的工作、需要花时间认真考虑的工作，我都会努力多争取时间。认真地沟通，商定一个合理的、大家都可以接受的工作时间，是应该的。我们应该讨论出一个大家都能接受的deadline来，而不是强行压缩用在创意发想上的时间。

对于与deadline有关的各种争论，也该有个理性的认识——对工作时限的“拉锯”，背后是公司不同部门角色的分工决定的。这是一种“制度安排”。

创意部门最大的责任就是负责产出的质量，而客户服务部却要管时间、管钱、管资源。这两个部门的利益一直是有冲突的——分成两个部门，就是因为它有冲突，所以每个部门都要严格地为自己的利益做斗争。各执一词、寻找平衡，是非常正常且应该的工作方法。如果哪个创意人员，从来不争取更多的工作时间，而是所有工作都立等可取，所有的东西都30分钟之内搞定，那恐怕是这个创意人员对创意的质量不够负责。如果哪个客户服务人员，每次安排工作的时候都对工作时间放任自由，大家说7天他就同意7天，大家说半个月就半个月，不考虑工作的进度，也不考虑客户的资源，那他同样是不负责任的。

这种通过争执来取得平衡的工作方式是必须存在的，就像市场上讨价还价一样。讨价还价是一个最终达成妥协、达成一致的过程，最后一定是双方同意的结果。我们要正确地认识工作当中的不同意见，尤其是这种具体事务上的不同意见。这种讨价还价不用带任何情绪，不用有任何不愉快，因为它是非常正常的工作流程，我们也不用因为这个流程对某些同事有任何意见，要认识到这是他们的职责。

理想的状态是双方应该都尽最大的努力争取。客户服务人员应该为客户的项目进度负责，尽最大的努力要求创意人员，让创意人员在规定的时限内完成每一个步骤的工作；创意人员应该为捍卫创意产出的水平，给自己留出足够做出好作品的时间，尽最大的努力争取资源与时间。我们应该互相理解对方的职责，理解对方为何坚持立场。这不该只

是某一个人的认识，而应该是一个团队、一个公司的共识。

063

“灵机一动”不是我们的工作方式

有一个原本是工程师文化里的ABC原则，我觉得在日常的策略沟通里也应该遵循。

第一点，“ABC”里的A，“assume nothing”，拒绝任何假设。

策略沟通会决定日后的创意方向和具体方案，不能最后出现理解偏差，你才说我以为当时大家都是这么想的，这就是为什么那份白纸黑字的brief特别重要，必须写下来。我们必须将大家认为一致的东西，写在那张纸上。更不能假设一些讨论前提，不做细致的分析和推敲。

第二点，B，是“believe nobody”，不相信任何人。我的理解是，这不是不要相信同事，而是不要相信人类。

不相信任何一个人，这句话不针对任何具体的人。相信写下来的共识、相信数据、相信事实，而不相信任何人的记忆、判断、猜测。要用程序和工具来弥补人的缺陷，防备那些因为人而可能出现的问题。

第三点，C，“check everything”，检查确认一切。这当然是因为前两点。

这三句话听起来冷酷无情，但却非常重要。而我在以上三点之外，又加上了一点。

第四点，D，“don’t improvise”，不要即兴发挥，拒绝现挂。

其实，最后一条，是我原本供职的公司的一条传承已久的纪律，只

不过现在很多人都不记得了。当年，公司给初级人员的一份培训文件里，特地谈到过一条——不能在客户会议上随口说出未经深思熟虑及团队讨论的idea或解决方案。

为什么要提出这一条？我的理解是——

首先，即时的反应未必是最佳方案，甚至有可能存在重大的问题。你脱口而出一个80分的想法，客户也许能欣然接受，但是，也许只要再慎重讨论一下，大家完全可以给出一个90分的方案来。80分的方案被先入为主地认可了，那个90分的方案就没有机会了。而且，即使是一个没有问题的好方案来，也要有恰当的包装、恰当的展示时机和方式。如果真是个好idea，晚说几个小时，甚至晚抛出来一两天，通常也不会有任何损失。

其次，个人的灵机一动是未经过团队的讨论、决策的，个体掌握的信息未必全面，个人认为没问题的想法，也许会存在重大缺陷，团队内部的其他人会有其他意见或更多考虑。如果你不是团队的负责人，就没有权力给出未经团队集体确认过的想法和创意，这是非常严肃的工作纪律。

最后，灵机一动不是我们日常的工作方式，灵机一动的次数多了，会让客户及他人对我们的作业方式产生误解。如果客户今后每次都要求你灵机一动，现场给出解答来，你能做到吗？如果客户认为每次你灵机一动就能解决问题，他又为什么要雇用一个完整的大团队来服务他？只雇用一个会灵机一动的人是不是就可以了？要让客户知道，我们的idea都是经由专业团队分工合作、旷日持久的深思熟虑而产生的，不要让他怀疑这一点。因为我们的工作确实需要专业团队分工合作、旷日持久的深思熟虑。

灵机一动是靠不住的，脱口而出是不专业的。很多人以这种现场发挥为荣，以为是自己的才华，这非常愚蠢。

064

另外两种“即兴发挥”

此外，还有两种即兴发挥是我们要警惕的。

一种是随口承诺时间。

假如有一个客户问单独来开会的客户服务人员，刚才我们的反馈你们都听到了，那么，你觉得什么时候能给出新的方案？正确的回答是什么？根据之前一些“基本动作”守则，正确的回答应该是：我会跟相关创意人员确认一下，看最快什么时候可以，稍后回复您。

我曾经读到近20年前的一份广告公司培训文件，里面明明白白地写着“不许现场承诺客户交件时间，必须回公司与相关人员确定时间，再另行告知”。

这是我们的政治正确，给出时间承诺时要特别慎重，因为我们要说话算话。答应了，就要负责，就要一定确保准时交货。

另一种即兴发挥，是随口推卸责任，指责、非议同事。

尤其在客户面前，有很多人错误地用这样的方式跟客户去套近乎。这非常低级，非常不应该。不管你有意还是无意，或者只是用开玩笑的语气把一个工作的问题归结到自己团队里的任何人，都是不应该的。

这种指责是在破坏团队的协作关系，也会让客户积累对这个团队的负面认知。这种随口一说的结论往往有失偏颇，我们的工作里，其实很难划分具体某一件事的责任人是谁。不理智的客户听到这种话会认为这个组织里有些人的能力有问题（因为被指责的那位同事），理智一些的

客户听到后会觉得这个团队的合作有问题（因为指责别人的人），这两种情况都不利于工作开展。

工作中的不同意见乃至正常争执，跟对外指摘同事是两码事，那些向客户抱怨“我们组里的那些同事太不靠谱了”的人，用这句话证明了自己的工作态度和工作能力是有问题的，也会因此而更加得不到客户或同事的认可与支持，这无疑是自掘坟墓——多观察观察，就会发现这种做法有多么得不偿失。这种小聪明，是非常危险的小聪明。很多人都因此付出了巨大的代价，而且最重要的是，这根本换不来真正的真诚与信任。“来说是非者，必是是非人”，稍有些社会经验的成年人恐怕对此都有比较正确的认识。

我自己遇到过一次这种情况，我们一群同事合作准备一次提案，内部讨论的时候，有些同事提过一些不同的意见，我们当时的态度是，这是第一轮提案，后边时间还比较宽裕，可以用目前的想法先去跟客户讨论一下，如果客户也有类似的考虑，我们可以拿回来再修改、优化，但目前不必过于束手束脚。当时大家都同意了这个做法，但同客户开会时，客户果然提出了一些意见，正如我们预料到的那样。这时，我们那位之前提出意见的同事突然就兴奋了起来，亮起嗓门说：“你看！我就跟你们说客户会有这种意见！你们提的这个肯定不行！你们还不听！照我说的，改成××××，绝对就没问题了！”

他不仅摆出了这样的姿态，还顺口说出了一个未经创意人员确认的修改方案。我当时还是挺惊讶的，这些话，如果是散会后，大家在回公司的路上，一起聊起来，一笑而过没有任何问题。但是在客户面前说出来，就完全是不懂基本的工作纪律，毫无专业姿态可言的动作。

065

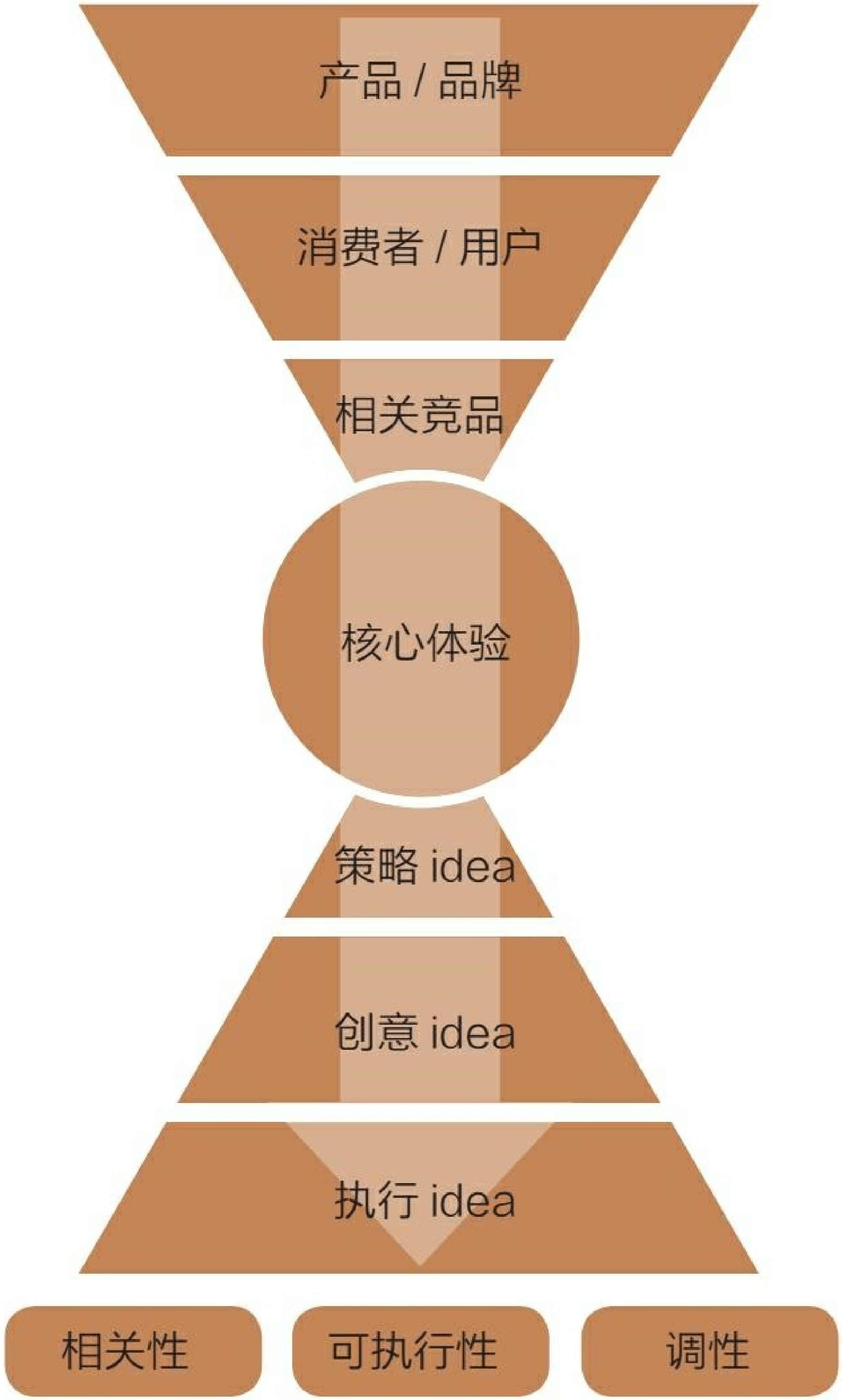
破解黑盒子

在其他伙伴的眼里，创意团队的创意发想阶段恐怕就像一个黑盒子，客户或者客户部的同事把一张brief扔到这个黑盒子里边，黑盒子就告诉他说，等着吧，三天之后看结果。三天之后我们拿出来的东西是什么，他们事先是不知道的，有时候是惊喜，但也很有可能会吓一跳。

但创意人员自己不能拿自己当黑盒子，我们得有自己的工作流程和方法。

如果把前文谈到的一些概念做一下整理的话，可以理出这样一个沙漏状的图表，来演示我们创意发想的基本逻辑。

上半部分，是策略思考部分，从产品、消费者、竞品的情况，推导出一个要传播的核心体验。核心体验是我们用来实现商业目标的关键，这个东西很可能已经直接对应着一个策略idea，我们则基于策略idea来发想创意idea及执行idea。


产品 / 品牌
消费者 / 用户
相关竞品
核心体验
策略 idea
创意 idea
执行 idea
相关性
可执行性
调性

这个过程是从上到下推进的，按照箭头的方向，从策略思考到创意执行。

创意发想是策略思考的延续，而不是另起炉灶。所以，开始创意工作之前，请一定把前边的策略结论弄清楚。

你必须得沿着这条线向下行进，只不过不一定每次都是从最上层开始。有时候是别人已经把上面的步骤做完了，直接拿着一个核心的传播信息、传播目标来，让你完成接下来的部分。不顾策略，信马由缰地发想，既不尊重前面那些同事的工作，也很可能南辕北辙朝错误的方向推进，而且，如果完全不看重策略，而直接进入创意发想，很有可能会因为错过策略层面的种种可能，而直接陷入执行idea层面的努力。

策略思考部分，我们看到每一层都是不断收窄，从宽到窄。因为每一步都是过滤，都是选择，都是从众多可能里选择一个可能的方式，直到最后聚焦在核心体验上。

接下来，创意发想，则是个从窄变宽的过程。我们又从这个核心体验开始发散，开始思考怎么把体验讲清楚。大家可能会想出无数种创意idea来，这些idea又能衍生出无数种执行方式。

事实上，有不少广告公司的创意工具或流程图，都画成了这种沙漏状，横过来从沙漏变成了蝴蝶的也有。这些工具有些是为整个传播活动理清工作思路，有些只是谈创意idea的产出，但类似的形态背后是一致的思路：先聚焦，再发散。

策略是要基于所有信息，努力聚焦；创意则要基于聚焦的结果，开始发散。策略思考是锁定问题，锁定问题已经在解决问题，是在靠近解决问题的正确路径，而创意发想则是探索具体解决方案的诸多可能。

前文说过，idea这个词本身就该是解决方案的意思。策略思考是慢慢地望闻问切，排除错误选项，找到症结所在，接下来则是尝试各种药物和医疗方式，看看什么药方能够解决问题。

很多广告人都习惯了“倒推策略”的做法，就是因为大家想出来了一个非常好玩的想法，从而干脆为这个创意想法重新编制前边的传播策略。我非常不赞同这种做法，这基本上相当于为了推销一种药而胡编病人的化验结果。我们如果还拿自己当治病救人的医生，而不是药品推销人员，就不要这么做。

066

从一到万，从万到一

创意发想的一般步骤是发散、选择、检验。我们最后要做出选择，但先要发散。

能解决病症的未必只有一种药，同一个工作，交给一百个创意人，至少能拿到一百种不同的解决方法。所以，当我们努力产出创意idea的时候，总是需要逼着自己发散，想出更多的想法。得出一个清楚的策略结论之后，我们的职责就是基于这个结论，给出能想到的最好的创意表现方式。我们是要把一变成一万的人，同样也是要从一万种可能里选出我们认为最优的一个或几个的人。

尽量多产出想法是第一步。每次检验组里同事创意发想的时候，我总是先问，大家现在想出来的想法有多少个，有时布置工作，我也会先跟大家谈好至少要想出多少个不同的想法来。并不是我们真需要几十个想法去投放广告，而是有时候你不想到这么多，是不会想出令人惊喜的好想法来的。如果每人只想两个三个就满意地停止思考，最后大家想出来的那两三个也很可能浪费掉，因为通常大家最先想到的几个都很有可能是一样的。

我刚入行的时候，一些前辈也对我说过，写一句文案或者发想一个idea的时候，要先“排毒”，你得把一开始想到的十几个甚至几十个idea全都扔掉、放弃，因为那些idea很有可能是很烂的。先把那些“毒”排出去，然后重新开始，才有可能逼迫自己想出一些跟别人不一样的东西。

做创作型工作的人，都要对自己狠一点。这个世界上的绝大多数好

idea，恐怕是来自“再多想一些”的努力。

对于一个创意团队来说，大家做完策略讨论，分头发想，这是发散。在约定的时间一起汇总，每人都把自己想到的想法拿出来，一起讨论，挑选出大家认为比较好的想法，这就叫选择。选择完之后，我们自己、其他部门的相关同事，乃至客户，都会根据此前大家一致确认的brief，再给出他们的选择和判断，这就是检验。

对于每个创意人员来说，这三个步骤同样存在，先努力发想出尽量多的创意想法来，然后自己从中做出选择，把其中的一部分拿出来向同事或伙伴展示，大家一起选择、检验。

在那个沙漏图里，在最下边，我加了三个以前没有出现的方框，这三个方框，一个是相关性，一个是可实现性，一个是调性。

这个步骤，就是“检验”。我们的创意产出，在发想出来之后，应该用这三个指标来验证筛选。筛选它是不是相关，是不是可实现，是不是匹配品牌的调性。这三个都是硬指标，且都源自brief，一旦违背，就绝不可以通过。

检验，是要对照当时的brief检验，也是要按照那三个方框里的标准来检验。如果把它看成一道滤网的话，这道滤网其实不只这三层。像我们前文提到的，客户的一些具体偏好，都有可能成为你检验的标准之一。这个时候就既要靠经验，又要靠对整个事情的了解程度，以及你自己的判断标准了。

如果说选择更多的是主观上的审美的选择、格调的选择、创意品质的选择，那么检验，则应该是一个理性的过程，是一个回归到策略与商业目标上的评判。选择是选出好的idea或方案，是择优，检验是将不符合要求的方案去掉，是查错。

需要提醒一下的是，我们现在所说的发想，不是非要一个完整的创意方案、一个独立的idea才算数，具体到写一句小文案，都有这样一个过程。理清这个思考逻辑、产出流程，是为了帮助我们更加准确地产出

更多、更好的idea。不管工作的大小，没有方向地随便乱想是最要不得的工作方式。

067

“How to”与“What if”

终于谈到最具体的问题了——如何发想idea？

发想idea，有两种路径，一种叫推演，一种叫穷举。

简单地说，推演就是有逻辑地想，穷举就是没逻辑地想。

先说推演。

当我们详细清楚地知道一个问题是个什么问题，要给它想一个解决办法的时候，脑子里要解决的是一个以“怎样才能”（how　to）开头的问题。

How to ______________?

怎样才能____________?

“怎样才能”后边要填上的是什么？横线上要填的是“Idea金字塔”上一层的内容。你永远要思考怎么回答“Idea金字塔”的上一层提出来的问题、确定下的任务。你在发想的是创意idea，横线里填的就该是策略idea。你的任务是基于创意idea发想执行idea，那你要填在横线里的就是那个创意idea，要用这个“how　to”的问题逼问自己，努力产出更多的想法。

假如你是个卖冰激凌的人，你总对目前的收入不满意，觉得生意可以更好，考虑再三之后，你觉得每天来买冰激凌的人吃冰激凌不够多，

如果能让那些顾客每人每天多吃一份冰激凌就好了。那么，怎样才能让他们多吃一份冰激凌呢？你觉得问题出在大家虽然都爱吃冰激凌，但都觉得不该吃太多，要是每个人都觉得冰激凌不光好吃，而且对他们有很重要的好处，也许就会多吃一些了。那么，怎样才能找到一个他们在乎的好处，让他们愿意多吃冰激凌呢？要是他们都相信吃冰激凌能减肥就好了。那么，又该怎样才能让他们相信吃冰激凌能减肥呢？要是有一群很瘦的人都愿意作证说自己每天都吃好几份冰激凌，或者有一群很胖的人，作证说自己这么胖就是因为自己不爱吃冰激凌就好了。怎样才能让这些胖子说的话更可信呢？那或许可以找一些特别朴实又可爱的胖子，对着镜头郑重宣誓就好了。宣誓可能太严肃了，怎样才能让他们说的话又可信又可爱，让大家愿意听愿意看呢？要是他们不只是说出来，而是一起跳着舞，把这些话唱出来、演出来就好了。怎样才能确保他们唱得很好听呢？或许找个胖胖的歌星担任领唱就好了……

你看，虽然吃冰激凌能减肥是胡扯，但刚才这一连串的“怎样才能”，其实已经给大家演示了到底什么是推演。

一步一步，有逻辑地解决问题、寻找答案，这样发想出来的idea，往往比较经得起别人的刨根问底。

穷举则不同。

穷举的逻辑不是“怎样才能”，而是“如果……会怎样？”；不是how to，而是what if。

What if ______________?

如果________会怎么样？

假如你是另一个卖冰激凌的人，同样觉得自己的生意可以更好，考虑再三之后，你也觉得如果能让那些吃冰激凌的顾客每人每天多吃一份冰激凌就好了。好，接下来你的问题就是怎样让顾客每天多吃一份冰激

凌，你开始思考——如果用跑车卖冰激凌呢？如果明星来帮我推销呢？如果我们在广告里说这个冰激凌是可以治头痛的冰激凌呢？如果我们把冰激凌和电影联系起来呢？如果给冰激凌做一个卡通形象呢？如果把冰激凌送上太空呢？……

我们现在谈的是思考的逻辑，刚才这个例子跟真实的发想创意idea并不完全一致，但大家应该能看出来这两种思考方法的不同。“What if”式的发想，其实是先去探索各种创意和想法的可能，用“旧元素新组合”的方法去做各种碰撞，看是否能碰出什么新的想法，再拿回来检验，看是否能解决问题，是否能满足brief里的需求。

这种做法的缺点，一是效率较低，因为大多数碰撞可能都是无效的。二是很多idea可能会过于异想天开，脱离原来的需求和限制，经不起推敲。

在我看来，这两种方法都有可能产出很好的idea。具体作业时该如何选择？我个人的建议是：“Idea金字塔”的上面两层，策略idea和创意idea，应该尽量用推演的办法来产出。最下边一层，执行idea，则可以优先考虑穷举法。

推演更有可能产生出好的策略idea和创意idea，因为它们更需要匹配之前的思考。而执行idea，则更需要奇思妙想。

这并不是说穷举法只适用于执行idea，当依靠推演得不出好的策略idea和创意idea时，穷举法是可以用来救急的。假如有人让我一个小时内交出50个创意idea（虽然这种要求非常无理），我恐怕就来不及推演了，穷举法非常适合救急，如果是熟练工种，有时甚至可以不假思索地大量产出，一小时内冒出几十个“还能凑个数”的想法也并不稀奇。

如果用穷举法，最后的检验和选择的过程就非常重要。经常被提及的头脑风暴，通常就是穷举式的作业。

推演靠逻辑，靠实实在在的对商业问题、对品牌和产品、对消费者的了解。穷举则主要靠创意人员的才华或机灵了，也可以说，其实是靠

阅读量。穷举时，不断地拿旧元素来碰撞新组合，谁掌握更多的旧元素，谁能想到更新鲜的碰撞法，是产出好idea的关键。很多广告人大量地看各种获奖广告作品集，就是为这种碰撞做准备，因为那里面不光有碰撞的素材，还有别人碰撞的示例，那些会变成你今后穷举式发想时的素材库，而且，即使是穷举、碰撞，也是有相应的工具和方法的。

068

玩好你的游戏

我十二三岁时读到过一本书，书是一个日本人写的，讲的是如何产出创造性想法。

那书里有一个例子，让我印象非常深刻，那是我第一次意识到创意工具或思考方法的重要性——当时那本书里提出一个问题：你能随口说出50个圆形的东西吗？

我建议大家也试一下，看看你能说出多少，在说到第多少个的时候被卡住，或者速度明显降下来。很多人说出十几个，速度就降下来了，因为他们都是在没有头绪地想，随机地在脑海中搜索，像是在一个杂乱无章的仓库里胡乱翻找。

而那本书里的建议是——一定要先设定一条线索。

哪怕胡乱设定，也一定要先设定一条可供你依附、攀缘的线索。比如说，你可以以自己早上起床开始的动作为线索。我早上醒来，睁眼，哦，眼珠是圆的，起床看看旁边的闹钟，闹钟的表盘是圆的，然后我坐起来了，打个哈欠，打哈欠的嘴是圆的，哦，那嗓子眼儿也是圆的。好，我坐起来了，穿拖鞋，我那双拖鞋有印花，上头的波点是圆的，然后我去刷牙，杯子口是圆的，然后拿起牙刷，牙刷毛的截面也是圆的，打开水龙头，水龙头的出水口也是圆的……

凭空乱想，恐怕一时是想不到水龙头出水口或牙刷毛截面的，但是哪怕胡乱给出一个线索，也能想出很多答案。

之前我问过小伙伴这个问题，也有人很聪明，一开始就找到一个线索，比如从自己所处的房间开始找，让眼光从房门开始扫视，也很快就能找到很多。还有人从身体上找，从头到脚，从衣服到饰品，也能找到不少。

实际上这个过程是什么？是拒绝想象，是把想象变成了联想。是不是可以说，这是一种“降维”？将三维世界压扁的那种降维，俯瞰纸张上爬行的甲虫那种降维。

此前这些年里，这个简单的小招数，帮助过我很多次。而且，更重要的是，这个小招数让我相信，确实有一些方法和工具，可以帮助我们更有效地产出创意想法。

古龙写过一组小说叫“七种武器”，而可以用来辅助我们产出创意想法的工具，我认为可以大致分为6种，接下来我们分别谈谈。。

先说前两种。第一种工具是地图。

很多帮助发想创意的工具是像地图一样帮你不断扩展疆域的。每个地域之间都有联系，然后不断扩展。最常见到的是所谓的思维导图之类的东西，这种工具类似刚才咱们所说的推演，它帮助你沿着一条线索，层层推进，想出一些有关联、有逻辑的东西来。前面所说的线索也算最简单的地图类工具。每次从一个圈里抻出一根线来，都是联想。而这种环环相扣的联想能保证下一个圈跟上一个圈，是有关系的。

还有一些更复杂的地图，是有路线、有方向、连接成网的东西。我们前文讲的“Idea金字塔”、给出来的各种流程图，基本上都是地图型的工具，地图能帮你理清问题，找到方向。

当你思考的是一个有逻辑的问题的时候，它就能帮助你让这个逻辑的线索不中断；当你发想的是一个创意内容的时候，它能帮助你不断把联想延伸下去，而且保持跟起点的关联。

第二类工具是色子，或叫骰子。

一般的色子是六面，但我们假设有一个好多面的色子，比如50个面，每一个面上都写着一种创意的方法或可能，每次要产出一个想法时，你就摇摇这个虚拟的色子，看看出来的是哪个方法，来碰撞一下你要解决的问题，看是否正好能想出一些东西。

当然，如果你有两枚或三枚这种虚拟的色子就更好了。每次摇色子你可以把这两三枚色子放一起摇一摇，看看摇出来的结果里，这两三个方法或素材是否本身就可以碰撞出一些什么奇怪的新鲜玩法。如果是50乘以50，那就是2500种可能。而每枚色子都很可能不止50面，随着你的阅读量和经验越来越丰富，每枚色子可能都会有几百个面甚至更多。

每次摇色子，结果可能会是个惊喜，也可能会看起来像是完全不搭界的胡思乱想，但这种工具就是强行让你进入一个完全胡思乱想的状态。那些色子能提醒你还有哪些东西是或许可以想想的，还有哪些是你可能根本就想不起来的全新可能、另类组合。色子是典型的穷举法工具，用随机的组合来帮助你不断穷举。

我曾经在一位外籍创意总监手下工作，他分享过他整理出的一个工具，他自己的说法是“工具箱”，这个工具箱里有36个工具，当时我们的翻译是“三十六计”，他说每个行业的专业人员都该有自己的工具箱，他自己的工具箱里就是他认为最好用的36个工具，这36个工具是可以在你没有想法的时候拿出来救急的。这是一个典型的穷举法工具，它列出来了36个你可以去尝试考虑的、比较通用的手法，就像一个36面的色子。你可以试着摇一下，看看摇出来的结果，拿它跟你要解决的问题来做碰撞，做组合。

但这个工具跟之前提到的所有穷举法的工具一样，都有两个问题，第一个就是成功率低，像刚才说的，你有可能试了一遍，发现36个方法，哪个也不行。第二个是，我发现用这个工具时，经常是从第一招开始尝试，而且每次都是从第一招开始想到第五六个我就不想往下想了，结果每次都变成了用前几招来对付。所以，也许找一副真正的色子还是挺有必要的，这种工具就应该跟色子配合起来才对。

这个工具后来似乎又有升级，我听说好像是升级成了52计。多少计都正常，因为是穷举，就该越多越好。

类似的工具还有不少，比如还有叫“九九八十一变”的工具，但基本的思路大同小异，还是用掷色子的办法，把常见创意手法和思路列举出来，让大家一一尝试。穷举法的工具有个通病，就是列举得不够多，则成功率很低——如果不是创意三十六计而是创意六计，则显然很快就会非常单调固化；列举得太多，又变得过于冗繁，不太好用——试想一下，有个工具叫“创意三百六十招”会怎样。

更大的问题还是刚才提到的，这种工具基本只适用于执行idea的发想，因为穷举往往只是手法的组合。

地图与色子这两种工具放在一起，很像是要开始玩一盘大富翁游戏的样子。地图提供方向上的确定性，色子则带来过程中的种种意外惊喜。你也完全可以把这两种工具协同使用，玩好你的游戏。

069

书的使用方法

第三种工具，是书。这个值得单独说说。

书这个工具有两种解释，一种是指平时的阅读——当然，我们虽然把它叫书，但其实这一类工具里包括所有的文字材料、影音作品等，甚至是你的人生经验。

这是很多创意人最重要的工具。平时知识的积累，平时的阅读量，平时对于所有创意作品也包括其他领域的阅读都会成为你的私人矿藏，这些积累会帮到你的。你涉猎的东西越多、知道的奇谈怪论越多，用来产生新创意的素材原料就越多。有一段时间，我们做了一个跟儿童有关的品牌，大家每天聊的都是你听说过什么特别有趣或动人的童年经历没有。这时候你当然可以打开搜索引擎，去搜索“童年趣事”或者去知乎看看有没有相关的话题，但临时去看，总不如早有准备的好。如果其他人都只会临时去搜索，那些早有积累的人就赢在了起跑线上。

做广告、做创意的人，要随时做好谈论一切的准备。我们经常会遇到别人随便扔过来一个问题让我们发表意见，或希望我们谈谈与此有关的什么观点或内容。每一次这种情况，都是一次考试，每一次都是在考察我们的实力，检阅我们平时的阅读量。

多年前，曾有一位广告前辈谈过，他认为一个人不过30岁，没谈过10次以上的恋爱，没有过痛不欲生的拧巴，是写不出好文案、做不出好创意来的。

到底是30岁还是29岁，到底谈了8次还是12次恋爱，并不那么严格，这话说的是做广告的人需要有比较丰富的人生经验，和比较细腻的感受。以往有很多广告大师，都是人生经历比较复杂的，他们这些人之所以最后成为广告界的一流人物，恐怕原因之一就是他们在做广告之前，已经在很多行业摸爬滚打过，是看过世界的真实面貌的人，掌握大量的市井智慧，可能只有他们这些“坏孩子”才有足够丰富的积累，能从周遭的世界找出大量真实的洞察来。

好孩子有时很可怜。尤其有时客户都是坏孩子，但服务他的广告和创意团队都是好孩子，那就更难办了。我见过这样的场景，客户看着这些好孩子，眼光里完全是坏孩子对好孩子的同情，甚至兵遇见秀才那种轻蔑。这样的情况非常多。

所以书这个工具，外延很广，书指的是你以往的所有知识和社会经验的积累。

我曾看到过一段话，据说是一位印度广告导演说的——“你花钱买到的不只是我做导演的这段时间，而且是我喝过的每一口酒，品过的每一杯咖啡，吃过的每一餐美食，读过的每一本书，坐过的每一把椅子，谈过的每一次恋爱，去过的每一个地方……你买的是我全部生命精华转化成的30秒的广告，怎么会不贵？”

这话说得当然豪迈，但那就要求你确实拥有比常人更丰富的阅历和体验，是吧？

对于书这个工具的另一个解释就是要善用真正的书了。你确实需要一些可以为你提供启发、提供灵感、提供线索的书。这些书，会直接变成你随时翻阅、为你提供帮助的工具。

很多广告创意人员的桌上都会放着几本“广告档案”“戛纳结案报告”之类的广告作品集，我觉得这当然好，但光有这些是不够的。看着广告想广告，思路很容易受到局限，尤其是那些作品集里大多数是所谓“获奖作品”而非真实的出街作品。远水近渴，两不相干。

我自己的建议是文案的桌上应该常备几本工具书，比如一本《现代汉语词典》加一本英文词典。有时你确实需要一本词典，但是很多时候你不必非把它当成一本词典，你可以拿它当发想创意的工具用，这本书就变成了刚才所说的地图或色子。你完全可以乱翻词典，看看上头有哪些词语，可以碰撞出新的想法或组合，或者按照字母表、词序来进行联想。

除了这些工具书，你或许还需要几本诗集。诗人往往在做各种关于语言的探索和尝试。一些优秀的诗人，包括一些好的歌词作者，都是这方面的高手。放几本诗集，灵感枯竭的时候翻翻，里头那些奇怪的意象、新鲜的词句，都有可能刺激到你。

还有几种书也可以考虑常备案头，比如很多国外出版社出版过的各种格言妙语词典等。那里头有很多分门别类的有趣观点、有趣表达，有时很容易启发不同的思路。

有时候你还可以自己编一些工具书，比如十多年前我曾经自己抄录了一大批豆瓣小组的名字，因为那时候做的一个品牌，需要写一些特别年轻的句子，那些豆瓣小组的名字帮了我很多，每次有类似的要求，我就去看看那些句式和语气。

有很多书是可以当工具书用的，只是那些书本身未必以工具书甚至书的方式出现。

除了以上所说的书的两种用法，对做创意的人，尤其是写文案的人来说，读很多书，是一个必修课。

孔子说“学而不思则罔，思而不学则殆”。广告这一行，聪明人多，自以为聪明的人更多，所以，“学而不思”的少，“思而不学”的比比皆是。我看有人引用杨绛的话，说她跟一个年轻人说，你们年轻人的问题，往往是读书太少而想得太多——这也就是“思而不学”的意思了。

理想的状态是，哪个领域的书你都要多少读一些，而某些领域的书，你要读很多。你应该在某一些小的领域，哪怕是特别偏门的领域，

懂很多。你至少得是某个领域的专家。因为成为专家的过程，以及成为专家这个结果，都会对你有帮助。

以前很多广告公司都有内部员工轮流分享的分享会活动，我听过的，有新加坡同事花了一个半小时给大家分享关于文身的知识，有一个香港的制片给大家详细地介绍香港各大黑帮，听说还有人讲过成人片的拍摄内幕。

这样的分享，让我见到很多有意思的人，让我知道那些平时并没什么沟通的同事都有着丰富的生活经历，有自己的爱好。而且，通过他们的分享，很容易看出高下，能看出哪些人在哪些领域是专家，哪些人对于各种细节特别敏锐，哪些人讲故事、表达的能力非常强。

这样的分享，这样的"专家感"，会慢慢构建别人对你的信赖，而且对实际工作也常有帮助。曾经有一个同事聊起他有次跟某国企领导开会，开篇先谈的是马克思当年在《经济学手稿》里写过什么，再引申到最近的政府工作报告，最后再慢慢引到"您这个广告得这么做"——而且，这位同事还是个台湾人。

一个什么都不爱、什么都不钻研、什么都没投入过精力的人，确实不太像个好创意人员的样子。

看广告当然也是阅读的一种。说看广告是做广告的必修课，也不过分。我认识很多广告人，都有固定地搜寻、观看全球优秀广告片的习惯，他们每天在各种国外的广告网站上搜索，关注各种新作品。我自己对于那些国外的获奖广告兴趣不大，但对各种电视广告、电梯广告，即那些出现在真实的世界里的广告更有兴趣。我会更有兴趣关注每天电视上在播什么样的广告，手机上弹出来什么广告，看朋友圈里大家在转发的是什么东西。

无论是作品集里的广告、广告节上的广告，还是真正出现在我们身边环境里的广告，关注它们，分析它们，都会有收获。

070

你的笔，你的酒，你的脑

第四种工具是笔。笔，是记录用的。

以前我随身的背包里都会放一个小笔记本，以便随时记录一些东西。那些东西不一定跟广告有关，可能只是一些特别零碎的、无端的想法。当脑中冒出一些怪想法来的时候，我会努力把这些怪想法都记录下来，因为我知道这些想法只要留下来，以后都是有可能生根发芽的。

我现在的做法是在手机上做这样的记录，用类似备忘录、印象笔记、锤子便签这种可以同步的笔记类app。这样的记录每天都在增加。

同时，为工作进行创意发想时，也要努力记下你想到的那些想法。

这种情况下的记录，首先是统计数量，还是那句话，发想idea，要先努力做到“多”。

数量是质量的基础，想不好，就要多想。相声里说“走不动就跑”，就是这个道理。跑一跑，走就不成问题了。尤其在最开始做这个工作，还不够熟练，质量也难以保证的时候。一晚上想出30个想法，里头有25个都很差，只留下5个，和一晚上只想出5个来，是不一样的——“不要以为堵枪眼就是无用功”。

那些不够好的想法，把它写出来再删掉，也比不写出来强。把烂的也记下来、写出来，哪怕当作排空、当作排除错误选项也好——把它扔在那，你就不会反复想它了。写slogan，想起一句很烂的话，你也把它先写出来，下次再想的时候，就可以直接想别的。

而且，我们说发想之后再筛选，而不是在发想的同时做非常苛刻的筛选，那样可能会扼杀一些本来有潜力的想法。写出来，再从中挑选，而不是先筛选，再决定把哪个写出来，不是在脑子里筛选。

把筛选这个过程放到纸上，第一是能保证你不会错过任何你当时觉得差，但是其实有可能很好的想法。第二是，你的想法，可能在别人眼里是有价值的，或者对别人是有帮助的。第三则是我刚才提到的，能避免思考的反复。

第五种工具，叫“酒”。

李白斗酒诗百篇。李白靠酒，我们未必靠酒，但我们也要有一个类似于酒这样的东西，因为有的时候我们不仅要让自己的意识工作，还要让自己的潜意识工作。激发潜意识的东西有很多，酒就是其中之一。

酒是一种，音乐也可能是一种。此外，也许某些时段、氛围，也有这个效果。

欧阳修说枕上、厕上、马上是最容易写出好诗的三个地方。有人解释过这个理论，说这三种情形下人都几乎是一种半催眠状态——你的脑子若有所思，又若无所思，你在想点什么，又没想什么。

我自己也有这个感受，我觉得自己灵感最多的时候是在出租车副驾驶座上的时候。自己开车时不行，因为得集中精力开车。而坐在出租车副驾驶位置的时候，你眼前只有那些无意义的、大体类似的景物反复出现，它们通过你的眼睛进入大脑，可能自己就在做各种碰撞，你在无意识地乱想，这个时候是最容易冒出一些想法的。因为不断有外界刺激，那些东西就在你的潜意识里不断激荡。这是我自己的经验。

接下来是最重要的一种工具——它叫“大脑”。所有的工具，归根结底，还是要靠人的大脑，具体地说就是你的大脑。

刚才所说的一切工具，都是为你的大脑服务的，请大家尊重自己的大脑，尊重它的最好方式就是把它用起来。

创意可以借助工具，但不能依赖工具。真正能产出好创意的不是工具，而是你自己的知识、才华、努力。

071

批评与自我批评

创意发想的过程是不断地自我激发，也是不断地自我否定。请大家一定记住自我否定这件事。

第一，在发想创意的时候，请你做足够的自我否定，这样才能留下足够好的东西。第二，也请你做好心理准备——干我们这一行，就是每天都要自我否定，以及被别人否定。

这是做这一行必然要承受的痛苦，也是你要习惯的常态。我以前常说，批评和自我批评是我们这一行的主要工作方式，同伴之间的友谊就是以idea层面的互相反驳和互相优化为基础的。而且，批评与自我批评也是这个行业大多数人实现自我成长的重要手段。我不认为有哪个创意人员能经常遇见大量的夸奖和赞美，资历浅的资历深的都算上。不能接受这个事情的，还是赶紧改行为好。

稿子或想法被自己否定、被领导同事否定、被客户否定，这不是什么天大的委屈。我们为一个工作想出100个idea来，想出来的时候我们就知道，最少有99个生来就是要被杀死的，你在想出来它们的那一刻就该知道它们就是会被杀的。坏的会被杀掉，好的也有可能被杀。这是再正常不过的情况，大家不要怀着一颗玻璃心做创意工作。

事实上，你自己想出来100个idea，然后自己先杀掉90个，这是每个创意人员身上每天都在发生的事。然后剩下的10个，可能会被你的领导杀死5个，留下的5个再拿去被客户杀。

每一次杀掉原有的idea，都是“我”与“更好的我”在交战。我们杀掉那些idea，是因为我们觉得它们还不够好，或者还有更好的。每次杀掉一个idea，就证明你在朝着一个更好的idea前进。

还有一些人错误地认为做创意是靠异想天开吃饭，是靠丰富的想象力，靠奔逸的思维吃饭。不是的。

侯宝林曾回忆说，当年有好多人带着自家小孩找到他，跟他说，你看，我们家孩子跟你说相声怎么样？这孩子可贫了，天天这嘴都停不下来。侯宝林说，相声不是这样的。他说自己每次回忆这事儿都觉得挺痛苦，觉得大家对相声这个行业有非常大的误解。

对广告创意这一行的误解也是一样的。我们不靠异想天开工作，也不靠灵感产出创意。

没有灵感很正常。一个完全自由的艺术家可以等有灵感的时候再写一个，画一个，没灵感的时候就闲着，直到灵感来了再创作。广告人不能这么做。

我们不是艺术家，而是医生，医生是解决问题的，不能说今天我没灵感，你这病再等等。如果你去理发，理发师说对不起，我今天不给你剪，因为我没灵感，你什么感觉？是不是会觉得这个理发师有病？我们不靠灵感，靠的是我们的积累，靠的是我们的专业判断，靠的是我们的经验和技能。

创意发想的过程，是“我”与“更好的我”的永恒之战。我们就是这么工作的，我们就是这么进步的，我们就是这么产出更好的创意的。

072

开会不是上战场

我们为什么要开会讨论？开会讨论的目的是什么？

我认为，一个团队，要开会、讨论，只有两个目的，一个叫作共识，一个叫作进展。

当然，对于个人，开会还有别的作用，比如说开会有一个重要的作用就是让别人认识你，让别人看到你在工作上的成绩和努力。不得不说是这样的，你自己工作的时候是什么样，大家是看不到的，但是开会的时候大家会看到你的表现。

求得共识、求得进展是开会的真正目的，但偏偏很多人忘了它们。有很多会，我们开完了之后，既没找到共识，又没任何进展。

一个会议室里，很容易看出来有谁是在努力追寻这两点的，有谁是完全没概念，不知道开会的意义是什么的。

我见过一些很靠谱的伙伴，当大家都焦头烂额理不出头绪来的时候，他们还在努力地抓住任何可能形成交集的东西，来努力促成一个共识。当大家都稀里糊涂的时候，他们会主动站出来，说大家刚才说的是不是这个意思，是不是这么个事。他们把个人的认识或总结提出来，把大家模模糊糊的共识，明确地说出来，努力获得大家的肯定，确定下来，然后再继续往下推进。他们有时候甚至不管那个东西是不是完美的，或者理想的，只是特别迫切地要把那些阶段性的共识确定下来。

他们在做的事情，是每一个开会的人都应该做的。每一个人参加任

何一次讨论都应该记住，开这个会的目的是努力地制造共识，努力地促成进展。

有时候，明确一个共识是为了让大家推翻它——很多共识，不总结出来，大家甚至没机会看到它的荒谬。总结出来，明确地说出来，才会让大家意识到它是有问题的。

开会不是上战场，不是拼输赢，会议室里的胜利不是哪方的意见压倒了另一方，而是大家达成了共识、取得了进展。只要有共识、有进展，就是与会的所有人的胜利。为什么要说这一点？因为这一点是你走进会议室之前就该明白的，你不是去战胜谁，而是跟大家一起寻找答案，而且，要尽早、尽快地找到那个答案才对。

073

我的头脑，拒绝风暴

现在，做不做广告的都知道“brainstorming”这个词。通常被翻译为“头脑风暴”，有时译作“脑力激荡”，前几年开始不知为何还被简称为“脑暴”，动不动就听见有人说“来，我们来脑暴一下”，我总觉得听起来特别血腥。

我一向十分痛恨头脑风暴，很多跟我一起工作过的同事都知道这事。

我的痛恨是有理由的——

> 头脑风暴法，又称为脑力激荡法，是一种为激发创造力、强化思考力而设计出来的一种方法。此法是美国BBDO广告公司（天联广告公司）创始人亚历克斯·奥斯本于1938年首创的。可以由一个人或一组人进行。参与者围在一起，随意将脑中和研讨主题有关的见解提出来，然后再将大家的见解重新分类整理。在整个过程中，无论提出的意见和见解多么可笑、荒谬，其他人都不得打断和批评，从而产生很多的新观点和问题解决方法。

这是维基百科上对头脑风暴的标准定义。头脑风暴的创始人制定了一个非常严密的规则，它是个工具，而不只是一个说法。头脑风暴，有严格的步骤和详细的规则。不过现在已经没什么人按规则使用它了，也就是说，我们通常所说的头脑风暴，根本就不是头脑风暴。我们是非常

随意地，大家在一块瞎聊天而已。这根本不符合头脑风暴的标准，不是大家坐一块胡说八道就叫头脑风暴。

而且，即使符合标准，它也是有问题的。

2012年1月30日，《纽约客》杂志上登出了一篇关于头脑风暴的文章，叫作《Groupthink: The brainstorming myth》（《集体思考：头脑风暴神话》），作者是Jonah Lehrer（乔纳·莱勒）。我认认真真地读了一遍，还挺长的，看完之后把我高兴坏了。因为我头脑中的想法，终于有人给出来了一些支持和论证。比如，这篇文章里的这一段话——

> The underlying assumption of brainstorming is that if people are scared of saying the wrong thing, they'll end up saying nothing at all. The appeal of this idea is obvious: it's always nice to be saturated in positive feedback. Typically, participants leave a brainstorming session proud of their contribution. The white board has been filled with free associations Brainstorming seems like an ideal technique, a feel-good way to boost productivity. But there is a problem with brainstorming. It doesn't work.

大意是说，头脑风暴这个办法，背后其实有一个假想，它的理论依据是人们会因为害怕说出错误的想法而导致根本就不说了，头脑风暴的本意就是鼓励人们把不敢说的想法说出来，甚至是那些被认为很傻的想法全都说出来，所以要求成员互相之间只能表扬，不能批评。不管别人说得多傻，你都要鼓励，不许互相批评。每个人都尽情地发散，说出所有想到的东西。

典型的头脑风暴就是结束之后，每个参与者都觉得自己非常骄傲地贡献了很多好想法。头脑风暴看起来像是一种非常理想的技术，一种让

生产力爆发的，让大家感觉良好的方法。但头脑风暴有一个致命的问题，就是从来都不管用。

也是这篇文章里，还有一段说——

> Keith Sawyer, a psychologist at Washington University, has summarized the science: “Decades of research have consistently shown that brainstorming groups think of far fewer ideas than the same number of people who work alone and later pool their ideas.”

这段话大意是说，华盛顿大学的一个心理学家基斯·索耶总结了研究得出来的结果，几十年的研究持续不断地证明头脑风暴这种集体思考法比同样的人分别去想，然后再把这些想法说出来，产出的idea少多了。

我想参加过头脑风暴的人应该都可以理解这件事。如果同样一个小时的时间，大家每人可以产出5个idea来，那么，有10个人的话，一个小时之后我们就有了50个idea。而如果把这10个人放在一起，他们一个小时有可能产出50个idea来吗？算下来大约一分钟一个，有可能吗？根本不可能。咱们先说数量，然后说质量。头脑风暴的最大原则，就是互相不批评，有什么算什么全都写上。这要是一群小朋友，大家做个游戏也就罢了，在要产出高质量idea的创意团队里边，头脑风暴不是一个好办法。

维基百科的页面上，最后的总结部分，也是这么说的——

> 头脑风暴对小组交流而言是一种很普遍的方式，可能它不为创意结果提供明显的益处，但它却是参与者乐于接受的一种有趣形式。

我觉得这个总结说得很清楚。

如果说得直白一点，头脑风暴，往往是用来推卸责任的。每个人都想偷懒的时候，大家来头脑风暴就好了。这种所谓的头脑风暴，是每个人都指望从别人的讨论里得到一些灵感，但实际上大家在互相指望。三个和尚没水吃，十个和尚就更难办，尤其是没有明确规则、非有序组织的头脑风暴，那不叫头脑风暴。

可以再告诉大家一个小发现——如果我们参加一个会议，提出了一堆想法或方案，到了该做选择的时候，有人（通常是领导）说，来，大家举个手投个票吧——他在做什么？他也在推卸责任，他在推卸本来应该由他来承担的、做出决策的责任。

074

如何开一个失败的会

一个创意团队的内部讨论，应该实现哪些功能？我认为是以下五个。

第一是澄清疑问。尤其是在工作刚开始的前半段，一定有问题就问。

第二是分享材料。分享材料就是把你知道的故事、你想到的想法、你找到的跟话题有关的东西拿出来，与团队共享。

第三叫聚焦思路。聚焦思路是确认共识的部分，即前文说到的，对于方向或idea的共识。

第四叫相互启发。相互启发可以基于材料，也可以基于各自既有的想法。

第五叫检验想法。这是头脑风暴完全不具备的功能。检验想法靠什么？就是靠互相审视、互相批评。

通常我们看到的低效的讨论，则大多数有以下一些特征：

第一，那些讨论经常不是准时开始的。不准时是一个团队散漫的重要标志。

第二，参与讨论的人经常准备不充分。尤其是头脑风暴这种模式，当被通知下午3点要参加一场头脑风暴时，大部分人3点之前一点都不会提前思考要探讨的课题的。因为大家都会等着3点再说，反正是要大家

一起即兴发挥，一同“脑暴”。

第三，不积极参与。创意讨论经常会有好多人参与，因为不少人误以为头脑风暴就该群策群力，参与的人越多越有可能产出好想法，因为“集思广益”，所以就让讨论不断扩大。事实上，如果非要头脑风暴的话，我认为三到四个有一定创意经验和对课题充分了解的人，就足够了。3个人的头脑风暴，远比15个人的头脑风暴效率要高。人多的结果就是大多数人不能积极参与，20个人开会，1个人说话就有19个人闲着，他们也只能闲着，而且还只能听着，他的思路不应该跑到别的地方去，必须把注意力集中到说话的人的思路上来才对。就好比一个搜救队有20名队员，你现在却让这20个人沿着一条大路，一起前进——这20名搜救队员本来可以沿着20条路线同时搜索，或者至少分成七八个小队，沿着七八个方向同时工作的。

也有一些职级较低的年轻人，不知道开会时积极参与的重要性。他们经常觉得开会就是听一群资深的人说话，自己好好听着就行。这么想是不应该的。一位广告公司的高层管理人员曾经跟我说起，公司里的年轻人成长怎样、能力如何，虽然无法特别细致地去了解，但很多时候，一起开几次会，也就知道了。有些年轻人一年前一起开会，看他的眼神是完全听不懂、不在状态、不投入的样子，一年后再看，还是那样——不是所有年轻人都是这样的。

我觉得他说的很有道理。事不关己的眼神，和努力想产出好主意的眼神，是完全不一样的。不信大家可以自己观察一下，一起开会时，同一会议室里的其他人，谁在认真开会，谁在装模作样，甚至连装模作样都懒得装，这是非常容易分辨的。

第四，不规定流程。不规定流程，完全漫无目的、信马由缰地讨论，就可能缺失很多重要的过程：可能会缺少评估的过程，缺少大家互相了解对方想法的过程，缺少统一标准的过程。在开会前先想好这个会该怎么开，是会议组织者的责任。

第五，不设时限。讨论起来没完没了，大家也不知道什么时候要产

出东西，不知道什么时候要结束这个讨论，这是很可怕的。很多讨论因为没有时限，变得拖沓冗长。有一个时限，能减少很多无意义的加班。规定时限不仅会让大家更密集地产出想法，也会让大家心里对散会回家有一个确定的期待，而不是在公司的会议室里耗着，每时每刻都在盘算何时才能回家休息或者一遍遍地给女友发消息说“抱歉，看样子还得等一两个小时”。

更可怕的是，经常有一些并不怎么靠谱的创意方案，因为“已经这么晚了”被草率地确定下来。“这句话我觉得不太好，但是已经深夜1点半了，所以，那就还挺好的”这种话，大家经常当笑话来说，但实际上大家都知道，这是不应该发生的。

第六，不充分辩论。这也是常见的情况。不充分辩论，通常是因为作业标准太低，大家都得过且过，很多想法稀里糊涂地就被通过了。再有就是头脑风暴的程序和原则，经常被错误地执行。我参加过一些头脑风暴，常有人以执法者的身份出现，出来告诫同伴：不要批评别人的想法，头脑风暴就是不许批评别人的。于是就变成了大家不做辩论，只是尽情倾吐，说出和听到这些想法的人都没办法从大家的反馈、评点里纠正方向、不断优化，而是泥沙俱下，乱七八糟。一些甲方乙方、高层低层一起参加的workshop（工作坊）里，这种情况就更加明显。有人自以为知道头脑风暴的原始规则，所以不反驳、不辩论。有人因为大家互相不熟悉，碍于面子，而不充分辩论。工作职级比较低的，不敢跟职级高的人辩论；职级高的人，因为要显得自己很民主、很大度，也不会跟职级低的人辩论。很多东西就这么稀里糊涂地进入了候选名单，最后再来个稀里糊涂的投票，就定下来了。

这不是人的问题，而是讨论方式的问题。很多在三四个人的讨论里直言不讳的反驳和辩论，在十几二十个人同时参与的讨论里是不会被说出口的。我相信大家都能理解这种情况，而这就是一些工作讨论里边经常会出现的问题。

以上几个特征，足以引发、构成一场彻底失败的、低效的讨论。

这些问题会导致哪些后果？就是刚才提到的那些——懒散等待、即兴胡说、滥竽充数、信马由缰、无端加班、草率定论、和气生灾。

075 如何开一个实际上很失败但看起来很成功的会

曾有一些专家在头脑风暴机制的基础之上做了改良，提出一些新的开会方式。比如大家都意识到头脑风暴里最欠缺的就是评估和筛选的过程，这部分要加以优化，于是就加入了各种补救措施。

其实，原始的头脑风暴规则里，也曾提到，在头脑风暴之后，要有具备评判能力的人，对大家发想出来的东西，进行严格的评判。发想从宽，筛选从严。

可惜，日常工作中的各种头脑风暴，甚至是一些以头脑风暴为主要工作方式的workshop，经常缺乏足够的评判筛选，而是经过简单的投票，就草率地当场定论。

但不得不说，这种集中讨论、投票决定，是最快得出一致结论的办法。把大家拉到一个会议室，用一天的时间集中讨论，既显得讨论特别热烈全面，又显得决策过程特别民主科学，而且，谁也无法反驳自己参与的讨论、自己投票投出的结果。

这样当场定一个结论，比一次又一次地反复做提案、推倒重来，确实省力、省时多了，所以开完这种会，大家往往都很高兴，认为终于集中所有人的智慧，确定了一个清楚的共识。

实际上，这样的共识，经常太过草率了。

有时候，一天甚至半天的时间并不足以深入了解、讨论、决定一些问题，尤其是大家的知识能力背景和水平都不相同的情况下。为了显得积极活跃而七嘴八舌，更容易把本该深入专一的讨论变得东拉西扯、肤浅荒谬。

评判创意方案时，一人一票更是完全不合理的做法。做不到每个人都掌握足够的信息，评判的能力也各不相同，但大家的票数权重是一样的，都是一人一票，一个总经理的坚持拗不过3个实习生的喜欢。这很可怕。

但通常，大家又不得不尊重这种看来“平等民主”的投票，没有人可以说“虽然这个方案票数很高，但你看所有票都是实习生投的，所以投票作废”——当然不能。

不是说实习生一定是错的，但是他们掌握的信息材料经常是不完全的，他们的知识储备也未必足够，所以他们的评判能力有时确实是不足的。

我曾经在一些书里读到，作家老舍，20世纪五六十年代时，有段时间创作的流程是：写好一个剧本，先油印一批，下发给众多工厂，由各厂组织本厂工人开会研读讨论，大家七嘴八舌地提意见，说应该怎么修改，记下来，汇总交给老舍，老舍再按照工人阶级的想法，进行修改……后来的事情，大家就都知道了。

创作不能“民主”，更与“一人一票”无关。

076

开会开得好，下班下得早

高效的创意讨论，应该是这样的：准时开始、充分准备、人人活跃、话题聚焦、高效守时、互为镜鉴、开诚布公。

我们前面提到，创意发想的底层逻辑往往是一个“发散—聚焦—发散”的沙漏形流程。而具体到咱们现在在谈的这个发想、讨论阶段，比较高效的具体工作流程却是一个“统一—分散—统一”的纺锤形——集中讨论，各自发想，汇总检验。

统一思路之后，大家分头发想出各种idea来，再在约定好的时间直接拿着各自的想法，即已经发散且筛选过一遍的想法，一起沟通，大家互相检验，互相激发。已经成型的想法可能刺激出更好的想法来，每个人都要说自己的想法，每个人把都可以对别人的想法发表意见，提出批评。

如果你拿来的是已经相对成熟的想法，就不会出现特别低效、发散的讨论，很多问题你可能早就思考过了，当别人提出反驳意见时，你可能早有答案。

讨论想法时，虽然是要鼓励批评与自我批评，但这不代表我们要用负面的方式沟通。有句老话说“批判性的意见，也要建设性地提出”。我有幸遇到过一些很好的同事、领导，他们经常会从一些看起来已经烂得无可救药的想法里，发掘出一些很好的亮点来，而经他们发掘点拨之后，我才会发现那些想法确实仍可以挽救。一个团队里如果有一两个这种善于起死回生、变废为宝的“创意拾荒者”，实在是团队之大幸。

这需要独到的眼光和丰富的经验，但更重要的，还是不放弃任何一个想法的习惯、意念。

建设性的意见，会更加有效地达成共识和进展。我们刚才也说，开会讨论的目的就是用各种方式找到共识、实现进展。进展是靠共识推进的，共识却有可能是靠矛盾来达成的。“以斗争求团结”，这个团结才是真正有力的团结。

而努力寻求共识和进展，还有一个最现实的目的，就是让会议快点结束。

我们都讨厌开会，这没有任何问题，我们理应讨厌开会。但如果开会时，大家不朝着共识和进展努力，这个会就会开起来没完没了。大家开过很多没完没了的会，也可以看看、想想那些会为什么没完没了。工作中，更可怕的情形是很多人特别开心地开那些没完没了的、毫无意义的会，且认为这就是工作的重要组成部分，工作就该这样，这就更有问题了。

开会开得好，下班下得早。为了早早散会，请好好开会。

还有一点细节需要提醒：内部讨论idea时，文案人员要记好笔记。理论上，文案有必要把每个idea都简要地记录下来，以便总结检视时有据可依、没有遗漏。你可以记录得很扼要，哪怕只有你自己可以看懂，但一定要记，因为最后，将这些idea中被挑选出来的那些整理成文的工作大多也要文案人员来做，那时候你让与会人员再说一遍，是不现实的。

这个工作我自己也没做好，因为我后来经常想，如果我从进入广告公司的第一天，就一直坚持用同样大小、同样格式的本子，清清楚楚地记录这些讨论，那我这十几年的笔记放在一块就成了一个非常有意思的大宝库。有些年，我常常用废弃的A4纸反面来做记录，一来是觉得那些单面打印的纸不该浪费，第二也是纯粹图方便，但这就导致好多东西都难以收集存档。

我不太建议用手机或者电脑记笔记，尤其是与其他团队或客户一起讨论时。会议中，有人不与旁人交流，而一直在用手机或电脑打字，是会影响旁人的感受及情绪的。如果非要如此，就需注意仍要维持一定的目光及语言交流，或明确让与会者知道你是在做记录工作。

077

别把辛苦，误认为努力

说一些题外话。

我总鼓励自己团队里的成员学会偷懒，甚至还专门就这个事情做过一份文件与大家分享，分享的主题就叫“如何正确地偷懒”。偷懒不是懒惰。懒惰是努力减少工作，偷懒是努力减少投入在工作上的时间。想正确地偷懒，要付出很多思考和努力，并不容易。

刚才我们提到，好好开会，是为了早点散会。这个“好好开会”，就是为偷懒而做出的一种努力。要早点散会，就要好好开会。想早早下班，就要好好上班。

我个人认为，二十几岁的年轻人，晚上及周末、假期都应该用来谈恋爱、看话剧、听演唱会、喝酒、交朋友、四处闲逛，至少也要是读书、看电影、去钻研自己的爱好。年纪大些有了家庭的人，也该早点回家吃顿饱饭，陪陪家人，逗逗孩子，养养精神。反正，谁也不该每天晚上都愁眉苦脸地闷在公司的会议室里，或承受辛苦，或假装勤奋。

用辛苦冒充勤奋的人挺多的。

我见识过一些每天下午才背着背包走进公司，然后与同伴闲聊磕牙到晚上七八点钟才开始招呼大家一起开会“聊聊idea”，直聊到凌晨两三点钟还不回家，拉着同事们在公司会议室里继续忍着瞌睡东拉西扯的广告人。那是广告人应该的样子吗？我不觉得。

我见过真正勤奋的广告人，他们不是这样的。

很多人以为进了广告这一行，就注定每天都要陷入马拉松式漫无止境的艰苦鏖战，注定每天都要披星戴月废寝忘食，甚至鞠躬尽瘁呕心沥血。我不那么认为。我甚至认为，很多广告从业者出于各种原因不断添油加醋地描摹、卖弄、炫耀这种“辛苦”，让团队内的伙伴、想加入或刚加入这个行业的年轻人，以及业界、大众都认为这是广告人每天工作的常态，是非常不应该的。

我们需要时刻反省自己的作业方法，调整自己的工作投入和产出效率。

前几年，有一支日本的电视广告，片子的主题是“人生不是一场马拉松”。我很喜欢那支片子，一是因为片子本身很好，在不同层级上都有好的idea，执行得也很棒；二是因为我有个相似的看法——广告也不是马拉松。

很多做广告做创意的同行，自己每天都在告诉客户要做不一样的事情，要做有创意的产出。但实际上，我们自己有时也把自己做成了随着千万人朝着同一个方向奔跑的那个人。

广告不是马拉松，不是所有的人都在同一个方向上，用同样的步伐努力奔跑，看谁跑得更卖力、更辛苦，谁能坚持，到达同一个终点。

在我眼里，广告这个行当的游戏规则不是这样的。我眼里的广告，可能更像一个看谁先找到正确路线的游戏。

大家可能是从同一个起点或者从不同的起点出发，但比的不是在同一条道路上谁跑得更好，而是比谁能更快地找到那条正确的路，找到抵达正确终点最快、最有效的路径。那个终点就是别人交给我们的任务，是广告要去实现的目的。我们的任务是找到路径率先抵达，这可不是马拉松的赛制。

如果一个人做广告做得特别辛苦、特别卖力，又觉得自己特别没有产出、没有成绩，可能就应该反省一下，是不是你无意间跑到隔壁马拉松的队伍里头去了。

当你已经陷入了马拉松式的工作时，或许应该抬起头来看看，是不是你对赛制的理解有误？真的只有这一种赛制规则吗？

不要把辛苦误认为是努力。

辛苦，有时反倒是因为不够努力。

不够努力，才导致你没有办法尽快把事情做正确，没有办法让自己，也帮助同事尽快找到正确的方向。我们参加的明明是一场1500米的比赛，往往是由于根本没有找到正确的赛道在哪，所以才只好一直跑，活活把1500米跑成了马拉松。

对于个人，把1500米跑成马拉松，直接造成了很多不必要的辛苦。对于团队、公司、客户，这也完全是时间和人力的浪费。一家公司或一个团队，也应该鼓励勤奋，而绝不该提倡辛苦。

我很讨厌做广告的人用“广告狗”这种称呼来自轻自贱。如果你真觉得你的工作状态变成了“狗”，如果你真觉得自己每天在跑马拉松，那么，请一定好好想想，你所处的工作环境，或者你自己的工作方法，是不是哪里出了什么问题。

2006年，在决定要进入广告行业之前，我跟打算介绍我进广告公司工作的前辈吃了顿饭，他给我介绍了一些这个行业的情况，然后问我，你有什么问题吗？

我说：“能不能告诉我，要进入这一行，做个好的创意工作者，最重要的一点是什么？或者说，你觉得你是在哪一点上，做得比别人好，才成了一个比别人更出色的创意总监？”

他想了想，说：“快。我总能比别人更快地看清状况，更快地找到答案，更快地做出符合标准甚至超出标准的东西。这让我做这一行做得既比别人轻松，也比别人好，否则我不会在这个行业做这么多年的。”

他的这番话，我一直记着，后来这些年，也经常想起。天下武功，唯快不破，但要做到快，却不简单。这需要掌握正确的工作方法，清楚

地了解该怎么应对每一项工作，才能用最短的时间做出正确的判断，减少无效的时间和精力投入，减少那些不必要的辛苦和艰难——写在这本书里的大部分内容，都是为实现这一目标而努力的产物。

其实，连马拉松也不是谁跑得最辛苦谁得金牌的。马拉松，也是先跑完全程的人获胜，不是吗？

你可以试试，每天坐到工位上的时候都先提醒自己一下——今天，也要为了早早下班而好好上班。

078

原来你是总导演

题外话讲完，咱们接着说接下来的工作流程。

会开完了，架吵完了，此时，你总算和大家一起，确定了一个共识。你刚听过大家的讨论，你可能记下了一些笔记，里头是大家谈出来的idea，以及对这个idea接下来要做的一些修改的提示，现在，你倒上一杯水，坐在电脑前，调整一个舒服的姿势，把手放在键盘上，开始撰写一个广告创意的脚本或阐述——终于可以开始了。

在整个作业流程里，这一步是每个文案人员最自由的一段时间。只有这段时间，是你自己在掌控一切。这是难得的自由，也是巨大的挑战，因为这段时间，你是无依无靠的，而你负责产出的东西，却是对之前所有讨论的总结，责任重大。

这时你要怎么做？

你要做的是以下四件事：核对brief，执行共识，弥补缺漏，润色优化。

第一件是核对brief。很多时候，大家聊出来的idea会忽略brief里的一些细节。不管你手里是一个烂想法，还是一个天才好想法，当你要把它落实为一份提案文件的时候，请一定拿着大家的讨论结果，去跟起初的brief认真核对一遍。如果发现任何疏忽或矛盾，你有义务提出来，而不能在撰写完毕，甚至提案时再跟大家说：其实我们当时讨论出来的结果忘了考虑brief里的某一点。你不能稀里糊涂地写出一个明明有问题的

东西，而应该独自核对brief上的一切需求和限制。

第二件是执行共识。执行共识的意思就是不能把之前讨论确认的共识扔掉，不能闭门造车，以你个人的想法替换大家的决定。讨论中，你可以不认同别人的想法，但执行时，不管你是否认同，都请遵照大家业已形成的共识来撰写方案。这不是只在你资历尚浅时才要面对的问题。在工作生涯的任何阶段，都需要尊重团队的共识，所以，请一定记住，如果确实是被确认的共识，是一个你在讨论时没有反驳成功的东西，那么就请你接受它，请按照大家的结论，把它执行出来，而不是移花接木，随意变更。

第三件是弥补缺漏。这往往是最难办的。因为很多时候讨论是不完整的，大家讨论的时候并不能把所有细节都讨论完备，有时候不同人的意见还有些细节上的不同，很多具体的细节，需要在撰写阶段确定。这个时候，你就是负责完整清晰地理清相关idea的逻辑，查漏补缺，完整地呈现一个作品的人。

一个idea，或是一个脚本，一句文案，凡是经过你的手，你就必须对它负责，因为你是文案。

弥补缺漏之后，还有一件工作叫润色优化。我们尊重共识，但如果你觉得那个共识还不够好，是可以通过一些细节上的加分来提升它的水平的。你不是必须严格地一个字一个字地记录，如果时间允许，你完全可以多写一些。多写的意思是，你要确保很好地产出了之前大家讨论出的有共识的版本，然后，也许你可以给出额外的、你认为更优的选择。写出一个不一样的版本，给大家多一个选择，我想没有任何人会反对你这样做。

创作出好作品来的欲望是很重要的。永远想产出更好的创意、更好的广告、更好的文案，这种热情，并不是每个从业者都有。很多人错以为自己有这种热情，但事到临头，你就会发现他们的这种热情只是说说而已。他们当然也希望自己产出更好的作品，但却并不舍得为此付出相匹配的坚持与努力。

三谷幸喜的电影作品《广播时间》（也被没来由地译为《爆肚风云》）里有一位在广播电台工作的专业编剧老师，一直是我用来激励自己的偶像人物——他每天的主要工作内容是旁人看来没什么价值的脏活累活，但他仍然在接到一项工作时抑制不住地产生“再加一点戏”或“做得更好些”的欲望。哪怕是把那些脏活累活做得更精彩一点点，他也会非常开心。在那部电影里，他是经常忍不住给作品“加戏”的那个人，似乎总觉得给一个作品加点戏，它就会变得更好一些。他从来不嫌费事，因为他就是那种有创作的欲望、能从创作中获得快感的人。对于做我们这行的人来说，这个品质，是非常珍贵，甚至必不可少的。

一个只会读剧本的演员不是好演员。我以前上过一门编剧课，编剧老师说，演员的任务不是演出剧本上写出来的那些台词，而是演出那些字缝之间的潜台词。演员演的是台词里没有写出来的东西。如果一个剧本只写着——×××说“那我走了”，然后流下泪来。演员真正要演的恰恰是那句话、那个动作背后蕴藏的、没有被写出来的部分。

我们的工作，有时与此类似。当你把一个还欠缺很多细节的idea写下来、落实为广告作品的时候，你也要努力用自己的笔，让它变得更丰满、更完美。

这个过程是属于你的，托付于你，听凭于你。你是那个做主的人，不论前边大家的讨论是花团锦簇还是捉襟见肘，时间到了，你就必须坐在电脑前，把它写下来，写成一个完整的、可以自圆其说的方案。你得努力尝试把大家的想法黏合在一起，弥补漏洞，再粉刷光亮。这个环节里，你就是负责一切的总导演。

既然是导演（日语里叫“监督”，或许理解起来更准确些），就要对作品的整体负责——把共识落到纸上、落到文件上，看起来是个细节工作，实际上反倒是每个细节都要基于通盘的考虑。做好这件事情的前提，是要对手里的工作有个清楚的、完整的、正确的认识。我常对团队里的年轻人说“想明白，才能写明白”，就是这个意思。

如果对手里做的工作没有一个清楚的认识，你我只能一遍一遍地尝

试，而且每一遍尝试都是在碰运气，因为你根本不知道正确的方向在哪。不想明白，你也根本不可能判断自己写下的某一句文案、某一个词语，是正确还是错误。因为你根本不知道标准在哪。

很多细节上的问题，其实背后反映出来的是没有正确的认识和有逻辑的思考。Logo该大点还是小点？标题文案应该长点还是短点？某个语气是否合适？分段该怎么分？产品图要不要放？很多这些细节没做明白，都是因为没有想明白。想明白，就是想明白之前探讨的那些策略跟共识。想明白，就是把是非、标准理清楚。想明白，才能确保你努力的方向是对的，才能在所有细节上都做出明智的决定。

你最后呈现给同事、客户的东西，得是完整、清楚的。不仅是内容，也包括格式与细节。

如果你是在写一张平面广告或海报上的文案，最好把哪些文字该大一些，哪些文字该小一些，都加以说明，那些字的相对位置关系是怎样的，谁在上头谁在下头，也最好考虑清楚。这个格式会影响阅读的顺序，也跟你那些文案的逻辑有关。

如果你是在写一个视频广告的脚本，那也最好用空行、分段、加粗等方式，把你的视频段落标示清楚。对话或旁白为主的片子，也许可以试着把对话或旁白部分加粗或换个颜色，以免淹没在交代文字里难以阅读。

如果写的是一段宣言，请一定非常谨慎地分段、分行。请学着用好标点符号，包括顿号、分号、省略号。因为这些都会影响读者阅读时的节奏。

这些东西，不能只凭审美判断。比广告的审美观更重要的是广告的是非观。很多广告人经常嘲讽别人的审美观，但事实上他们有时候忽略了审美观理应服从于是非观。只看局部而不看整体、只懂审美而不懂是非，是不应该的。

曾有人在网上提问说，为什么一些笑话，有人讲就很好笑，有人讲就不好笑？给的答案只有两个字，“节奏”。讲笑话不好笑，不都是节奏问题，但经常是节奏问题。有一个更极端的说法是林语堂说的，他在《苏东坡传》里谈到苏东坡的画和书法时说，一切艺术的本质问题是节奏问题。

有时候，文字的格式就是落在纸上的节奏。人们用文字记录语言，用标点符号来还原语气，用格式来控制节奏。为什么同样的一段话，不分行、连续起来就是散文，分开行就是诗？差在哪儿？差在节奏。诗是以格式或格律，强迫让读者以某一个节奏来阅读这些字，不是乱按回车，它就变成诗了。

079

提案，不是运气的事

我们做广告做创意，是为了帮助别人卖出他们的产品或服务。而对客户提案，则是帮助我们自己卖出我们自己的产品和服务。所以，看起来，我们很有义务成为提案高手——否则，连自己的东西都不知道该怎么卖出去，又怎样让别人放心地把他们的产品和服务托付给你？

“提案”，是“提报方案”的简称，是“提报”，不是“提交”。

有些时候，提交就可以，客户跟你说，不用提案了，把文件发过来我们看看就行了，你把文件发送过去，由他自己阅读、理解，问题也不大。但有些时候，就不能只把文件抛过去，静候宣判。很多时候，当面阐述与沟通，仍然非常必要。

提案成功与否，根本上当然是取决于提案的内容，也就是我们的创意方案本身。但同时，所有同行、前辈，也一直在强调提案方法与技巧的重要性。所谓提案方法，背后其实是一门非常大的学问，是怎么与人沟通的学问，是怎么向人完整清楚生动地展示你的想法，甚至引导改变他人想法的学问。

把一个想法成功地推销出去，和产出这样一个想法同样重要——甚至更重要些。想出一个好的想法来，其实没有那么难，不要说专业的创意人员，普通人、业余选手也经常能冒出一些有趣的好想法，大家都可以。也没有任何一个广告人一辈子一个好想法也没想出来过。但是，当那个好想法出现后，把它以合适的方式包装、呈现出来，说服、打动别人接受这个想法，让别人跟你一样认为这个想法是个天才的好主意，这

是很难的。

小说《贫嘴张大民的幸福生活》里，张大民争取家人同意他结婚时，他弟弟张三民说：“我第一个女朋友要是不吹，我就在你前边了；第二个女朋友要是不吹，还能赶你前边；现在……我什么都不说了。”每当看到有同行做出精彩的广告作品，就总有些广告从业者发出张三民式的慨叹：“我2009年那个创意要是客户买了，我就在你前边了；我2012年那个创意要是能执行出来，还能赶你前边；现在……我什么都不说了。”

说“三分idea，七分讲”也许是太夸张了些，但因为提案不力而委屈埋没了好想法的事情确实常常发生。发想是容易的，出街是困难的。很多质量上乘的想法因为没能被客户接受而一次次胎死腹中，这应该是所有广告工作者都面对过的难题吧？

很多人把这归结于客户们的眼光或自己的运气，事情没有那么简单。让自己的想法存活下来，固然需要天时地利人和，却也并不只是“运气”二字可以解释的。

产出创意是一种能力，让创意存活下来、执行出来，是一种更大的能力。我有幸见到过一些擅长此事的高手，他们的表现让我相信，这种能力千真万确地存在。

他们是怎么做到的？我后来想，是因为他们好像总能特别真诚地让客户相信：我的这个创意会让你和你的品牌受益。

而他们敢于这样说、能够让客户相信，也并不只是凭借出众的口才或闪光的人格，而是因为他们的创意，确实能让客户和客户的品牌受益。

客户不会为你爱的好创意埋单，客户只会为对他有好处的解决方案付钱。

080

谢天谢地我来了

那么，该怎么做？

我的建议是，进入提案的那个会议室之前，先要搞清楚一个问题——你要先弄明白，你是谁。这个“你是谁”，会决定稍后发生的一切，决定你用什么样的姿态跟对方交流，决定你说出什么样的话来，决定你面对别人的反馈时该怎样回应。

这个“你是谁”，可以有很多种选择，比方说——

A. 是科科满分次次优等的学霸考生

B. 是巧舌如簧志在必得的推销专家

C. 是说学逗唱满堂欢笑的演员明星

D. 是制造奇迹带来惊喜的魔术大师

E. 是亲切热络无话不谈的好友闺密

F. 是包您满意体贴入微的贴心侍者

G. 是时尚有型另类脱俗的创意怪咖

如果让你选择一个自己在提案时的身份、姿态，你会选择哪个？

这些角色，我都见过。可能跟那些人的个性有关，他们选择了不同的策略，或者是他们没有有意选择，但他们表现出来的就是这样。

乔治·路易斯在提案时差点跳楼的故事早就是业界的知名轶事，我原来所在公司的一位创意领导是英国人，也说过他在法国还是意大利提案时，脱了衣服站到人家桌上乱跳展示热情的事。他很自豪，觉得那是一次成功的提案，展示了真我的风采，震撼了客户的心灵。

我也见识过一些别的提案风格，比如，有一次，一位负责提案的创意总监直接对客户说："我跟你说吧，我们写了好多页PPT，但你别看了，因为都是胡写的，我就直接跟你说，我们觉得这个事儿该怎么办吧……"

反正是各有风格。

我觉得，在那些风格、那些角色背后，还有一个更重要的设定——每次提案时，走进那个会议室之前，也许你该对自己说的是：来吧，我就是那个要解决他们的难题的人。

我们的每个idea，本身就是解决方案。交给我们的brief里写着的，是客户面临的一个个难关，我们就是被他们寄予希望，希望能帮他们解决那个难题的人。

以前有个电视栏目叫《谢天谢地，你来啦》，我很喜欢这个名字。我们也该成为那个让客户说出"谢天谢地，你来啦"的人，应该让大家盼望我们的到来，就像汗流浃背的人盼望提着工具箱来修空调的人出现。

这当然很难，但是确实有，真有。我见过一些创意前辈，他们成功地建立起了客户对他们的信任与尊重，客户会盼着他来解决自己的问题，就像《西游记》里，玉皇大帝趴在桌子下高喊"快去请如来佛祖"一样。

通常所说的提案技巧，往往是在塑造风格。客户确实有可能会喜欢你的风格，比如客户会因为说学逗唱喜欢你，因为你特别怪咖有型而喜欢你，但此处的喜欢未必能转化成对你产出的认同。一个有趣的修理工和一个好修理工是两码事，如果能让客户觉得，你是一个值得信赖的好修理工，那我觉得别的可能都没那么重要，他可以忽视你的风格，特别

瞧不上你，甚至觉得你又low又土，但是他认为只要你来了就能帮他解决问题，这就很好了。

有一年我家空调真坏了（不知道为什么我家空调老坏），我真找了一个修空调的工人过来，他来的那天，我特别高兴，总算来了！

咱们假设来的那个修空调的工人，不光能帮我修好空调，而且说话还特别逗，他不光修好了空调，还给我讲了些修空调这一行的内幕门道，而且，他穿得很好看，是个帅帅的小伙子……你瞧，这是多有意思的一件事，我肯定会挺喜欢这人的——但是，有个前提，就是他先得是个修空调的专家，他得是一个一边跟我开着玩笑，一边修好我家空调的人。

他要是光跟我说一大堆八卦、讲一大堆段子，最后空调没修好，还收了我500块钱，坦白地说，我会连他那些笑话和那套装扮都一起讨厌的。他的说学逗唱，他的时尚有型，他的无话不谈，他的时尚穿搭，都会变成我讨厌他的理由。你给我来这么一大套花言巧语，嘘寒问暖，跟我聊孩子上学该上什么学校，结果你不给我把空调修好，我还喜欢你？我家室内温度已经36度了，你还跟我说我先给你唱首歌吧，你看看我这个才艺……我还喜欢你？我不抽你就算有涵养了。

一旦把自己定义成一个来解决难题的人，那么在进入提案的那个会议室之后，你就应该告诉客户以下几件事——

1. 我知道你遇到了什么问题。
2. 我已经找到了你的问题所在。
3. 我来给你看看我的解决办法。
4. 为什么这个办法能解决你的问题。

每次提案，都是在沟通这四件事。我们大多数提案文件其实就是这四部分，或者应该是这四部分。哪怕没有几十上百页的PPT文件，而只

是口头的沟通，去提报一个什么小东西，都应该非常清楚地沟通好这几件事。

沟通清楚这几件事很难吗？如果你是按照我们之前说的逻辑在工作，就一点都不难。因为答案都是现成的。

提案不是演讲。你不是一个把一套准备好的话背诵得滚瓜烂熟的机器人，而是去跟一群等待解决问题的人沟通。

提案也不是表演。很多人说提案就是登台作秀，请大家千万不要误会这句话，不要误会成你是一个表演者，底下那些人是欣赏者。没有人抱着欣赏一场节目的心态来看你的提案，他们是来寻找答案的，不是娱乐解压的。如果一个人告诉你，提案时最重要的应该是用各种夸张的方式展示你的热情，那实在是有点言不及义。我们又不是娱乐明星，客户花钱给你，是希望你隔三岔五去娱乐他们一下、展示下热情吗？当然不是。

我不会因为爱听说学逗唱就喜欢那个收了钱还没修好我空调的人，客户也不会因为上次看你光膀子跳上桌子，就在下次见到你的时候兴奋地说“谢天谢地，你来啦”。相信我，不会的。

081

做个好医生

有一个比空调修理工听起来更像样的比方。此前，我对所有提案者的建议是，提案时，你最好做一位好医生。

好医生是怎样的？

好医生，第一应该是专业的。他对自己的业务领域专业知识的掌握程度，要碾轧其他所有人，那样你才配叫医生，谈到这个病，我懂、你不懂，所以你就得听我的。你的知识优势必须是碾轧性的，这样别人才会听你说话。一位病人，为什么花几百块钱挂个号去听医生给建议？因为医生确实懂得很多病人不懂的东西。而且，他必须懂得更多，如果病人发现医生懂的竟然还没自己多，那怎么行？那肯定就投诉他去了。

这个专业性，是我们在提案时，甚至平时的每一次沟通中，无论如何都要坚守的一点。在具体的业务知识和技能层面，你要以适当的方式展示自己碾轧性的优势，你要让客户知道你确实是个专家，让他知道那些文案不是乱写的。我们必须消弭那些底层的不信任，如果纵容不管，没有碾轧回去，以后会出很大的问题。

当然，前提是你要真懂，胡说八道是碾轧不了别人的，只能露出更多破绽。但幸好，懂一些文案常用的专业基础知识也并不难，研读一遍国家语委颁布的《标点符号用法》，花不了多长时间。语法知识呢，仔细复习一遍中学语文，应付日常沟通大概已足够了。如果还学有余力，去买王力的四册《古代汉语》，把里面的常用字词部分通读一遍，也还可以了。碾轧别人未必足够，但至少以后不会轻易被人碾轧了。

话说回来，如果真是已经读通了这些，日常工作也足够用心、细心，结果还是被客户在这些方面碾轧了，那该怎么办？该服气，甚至应该感到庆幸，你竟然碰到了一位这样的神级客户，这比碰到一个不学无术的糊涂客户有意思多了。

我们说，面对客户的时候不能表现出来你是没有立场的、你是不清楚的、你是糊涂的，因为这非常不专业。但是，这并不是说你要在客户面前假装什么都懂，而是你应该在见客户之前把所有问题都弄明白。

第二，好医生是机敏的。你走进任何一家医院的诊室，如果那个医生是一个迟钝呆滞，语速和反应都很缓慢的人，跟你面无表情地说："头……有点……疼啊，那……怎么……办呢……，让我……想想……"甚至他还愁眉苦脸，觉得一筹莫展，或者完全摸不着头脑，我估计你会很不踏实的。

我们不光要机敏，还要让别人看出我们的机敏来，哪怕只是为了让人安心，知道为他工作的不是一群呆子。

第三，好医生是真诚的。真诚的医生，是那些不隐瞒、不忽悠的医生。同样的道理，你不仅要真诚，还要让人家看到你的真诚。有些有经验的提案者，会主动说几句听起来似乎是自曝其短的"实在话"，就是这个道理。

多解释下作品背后的想法，实实在在地让对方知道你的一些真实的考虑，有时也是必要的——不仅要告诉他我们的解决方案是什么，还要解释清楚我们为什么要选择这样的解决方案。给他分析不同解决方案之间的优劣对比，告诉他为什么我们认为目前的方案是最优解——这几乎是一个不可省略的步骤，要让客户知道"所以然"。

有些时候，我们没有机会当面提案、沟通自己的想法，而只能靠音视频或文字来做远程沟通，越是这种简化版的提案，那个介绍"所以然"的步骤越不能省略。你应该尽量解释一下你的考虑，或至少写一些创意阐述附在文件里。很多人写创意阐述的时候也不认真，只是堆砌一

些大词就觉得完成了任务。其实，从一个创意人员写的创意阐述里，比他的作品里，更能看出他对创意这件事情的理解和认识程度，更容易判断出他是个好创意人，还是瞎混饭的。

我们发一个文件给其他部门的同事或者客户的时候，把附件粘贴到邮件里，写好了收件人地址和邮件标题后，很多人就不在内文部分写别的了，直接就发了过去。我的习惯还是写，哪怕收件人就坐在我对面，我也会写一个能让人清楚地知道信件内容的邮件标题，再在内文里写上几句，比如“某某你好，附件里是某某文件，出于某某考虑，我在里边着重强调了某某某某，其中第几个方案我写成了某某某某，是因为某某某某，希望跟客户沟通时着重强调一下。谢谢。有问题随时联系”之类，再署上自己的名字。

说这么几句，也无非是提醒对方，我们的方案、文案，是用心产出的，有逻辑、有考虑，并非瞎写凑数，请认真对待。

信任源自理解，信任也会促成更多的理解。让客户了解你的创意是不够的，要让他理解。如果没有建立起这种相互之间的信任与理解，那你就永远是客户眼里的“没头脑”，客户也一直是你心中的“不高兴”。

一旦与客户之间建立起了真诚信任的沟通气场，那就一定好好保护它。信任要用很多东西去构筑，但是破坏信任却很简单，一件事就足以毁掉所有。这跟朋友之间的信任是一样的，难建易毁。随便一个谣言、几句闲话，就能在两个人之间形成巨大的难以愈合的暗伤。缺乏真诚与信任，会导致很严重的后果，有时候甚至会让你连真正的需求都难以听到，更别说真正的判断标准了。

真诚是种能力，有时候会被理解为附着于某个人身上的魅力，就是别人在客户面前只能说一些官话，而当这个人出现时，沟通的层级就变了，大家开始说很实在的话。这种魅力是靠能力来塑造的，很多拥有这种魅力的人，都是在跟客户日常的所有接触中，有意地打消距离感和严肃感。只是要控制好分寸、把握好原则，否则很容易弄巧成拙，甚至采用非常不正确的手段。有时候会有人错把信任与热络混淆。这是非常低

级的错误。热络永远不代表信任，也从来敌不过信任。

第四，好医生是亲切的。亲切是一个姿态，是你表述这些东西时的态度。亲切代表了一种放松，而放松会被理解成自信。亲切不是多微笑、眼神多交流就行的，要做到姿态上的亲切，非常重要的一点是要把书面语言变成口语。我们思考时、撰写文件时，很多时候用的是书面语，是文绉绉的、郑重的书面语言，提案时，建议你尽量把那些内容翻译成亲切自然的口语。把真实的思考变为一页页的提案文件时，你是把鲜嫩饱满的水果晒成了水果干，提案时，要记得把它们还原。你不能只干巴巴地朗读页面上的内容，你不能生硬地背诵那些大词、大话，你不能还只有水果干。因为大家未必能从水果干想象到水果，他们甚至会觉得你是不是只有水果干而没有水果。

第五，好医生是贴心的。我见过一些特别好的医生，那些医生尤其在贴心这点上做得特别好。贴心，实际上是源自一些额外的在意、额外的考虑、额外的付出。一般的医生会跟病人说，给你开了药，你去拿这几个药吧，先去交费，回家按说明书吃就行。有些医生则会说，给你开了药，你去拿这几个药吧，药房有点远，我建议你让孩子先去拿药，你在一楼坐会儿等他就好了，药里有一个需要冷藏，记得把冰箱温度调好，如果有什么问题，随时可以咨询我们医院的药房或给我们科室打电话，所有医生都能帮你解答。还有些医生可能会说，给你开了药，回家好好吃，哎，你家是哪儿的？是四川的吧？那来北京看病了，是住在这边吗？那这个药是要常年吃的，以后你们每次都来北京拿药可太麻烦了，你们四川某某医院的某某医生其实也很好，我认识他，你下次直接拿着我给你写的病历去找他，说是我让你们去找他看病的，他的水平完全可以信赖，不用再往北京跑了，省得来回花那么多路费……

这样的细节，任何一个医生对病人做到了，我猜病人都会感激不尽。如果我们要建立一个长期稳定的关系，你就要有这样的考虑与用心，以及这样的沟通，让对方知道你的贴心。

提案时，表现自己，不如了解对方重要。了解他在考虑什么，他在

顾虑什么，也许你能帮他解决这样的顾虑，那才是让他接受你的创意方案的根本原因。他的顾虑，有些能说出口，有些也许不便明说，你如果是个真正贴心的人，就要把那些说不出来的原因也了解一下。比如，很多中层客户人员看起来顽固不化，其实很可能那根本不是他个人的看法，而是他的领导没有给他足够的授权。这时候别说跳上桌子，你跳上云头也没什么用。

在提案的时候，这种贴心可以表现为你对创意本身之外的预算、时间、制作能力，甚至客户内部各种决策机制等因素的考虑，但和能做到这些的好医生一样，这也取决于你对“病人”的实际情况、各种治疗方案的差异，是否有适当的甚至额外的了解。贴心，不只是嘘寒问暖，不只是小恩小惠，不只是甜言蜜语，工作之外的其他领域也是如此，请各位一定对此有个清楚的认识。

082

有头脑的绅士

那些极端个性化的提案方式，也许有时候确实有效，但有时，也很可能会被理解为缺乏基本的分寸感和专业度。我不会因为一个医生特别热情地推销一种治疗耳鸣的药就买几盒回家的——如果我本来是去看脚气的话。

而且，过于戏剧化的沟通方式也许会耽误正常的必要的沟通。你认为客户不理解你的创意，就跳到桌子上大喊大叫，你可能根本就没意识到客户不选你的创意其实是因为项目调整，现在的预算不够了，而他不方便跟你说出实情。

看看大卫·奥格威的话——

> Facetiousness in advertising is a device dear to the amateur but anathema to the advertising agent, who knows that permanent success has rarely been built on frivolity and that people do not buy from clowns.
>
> 广告这一行里，滑稽恶搞是业余选手的最爱，专业代理商则避之唯恐不及，因为他们知道轻浮哗众换来的成功难以长久，因为他们知道人们不从小丑手里买东西。

就是这么个道理。

有很多品牌把自己做成了小丑，有很多广告人也总是错误地致力于

当小丑或劝别人当小丑。小丑当然很有娱乐性，但我不会从小丑手里买东西，更不会让小丑给我看病，也不会让一个小丑来我家修空调。不要把自己变成小丑，要做一名好医生。

有一次，我的搭档小强跟我们共同的一位前辈一起去给客户提案。当时，这位前辈是作为专家被临时拉进那个项目来的。他们开会回来，我问小强，她怎么提案的？你什么感觉？

小强的回答是："特别有意思，觉得她跟客户的沟通特别实在。我觉得有些话换作我，可能不会跟他们说，但她去了，就会直接跟客户沟通，说其实你看，我是一个外人，是临时被叫到这个项目来的，所以我对这个项目了解不多。但是，我正好从一个外人的角度来看你们这个品牌，你们反倒可能是陷入这个项目时间太长了，让我这个外人来看看你们的品牌面临着什么样的问题、该怎么解决……"

而客户提出问题来，她也是非常实在地回应，既然你有这样的需求的话应该怎么怎么样，或者该反驳就反驳，该同意就同意，不知道的就说不知道。

她没有冒充全能的专家，或者跳上桌子，她只是一个通情达理的、在一些专业领域有经验有见地的人，或者说，其实就是大卫·奥格威所说的那种"有头脑的绅士"。

如果你是个有头脑的绅士，你就该知道，不能用一大堆胡编的大词、空洞的虚话来代替真正的思考。

我自己参加过一些提案，坐在下边看前头讲述各种策略逻辑时，有时候也会觉得完全是在东拼西凑、胡说八道，而且我相信底下坐着的客户们也都看得出来，大家只是习惯了这些空话，没必要戳破而已。但也有一两次，很熟络的客户会直接笑着说：有必要写这么多页废话、绕这么大弯子吗？

但凡有点智慧的客户就能看得出来，那些内容只是在说一些空话，在凑字数。我有时候想，幸亏我不是那些会议里的甲方，否则看到这种

文件，我可能会非常恼火：你们是在侮辱我吗？你们觉得我会喜欢看这种文件、被这种空话打动吗？

我见过一些别人准备的辅导“提案技巧”的课程，基本上大家都会提到，真诚的沟通特别重要。我的认识是，一个广告人，要是被客户看到你在提案时瞎编胡说，你的信任就破产了。客户不傻，也不笨，你胡说八道、强词夺理时，大家是能看出来的，当你为了卖出你的方案和创意，开始乱讲、开始嘴硬时，这不仅证明你没有能力找到真正的解决方案，也证明你在这个合作里对对方没有基本的尊重。

我们要做有头脑的绅士，不要做信口胡说的骗子。

083

是战胜疾病，不是战胜病人

关于提案，还有一个重要的原则。这其实是一个创意方案筛选的标准问题，但往往集中表现在提案阶段。这个原则是——永远不要把你自己不满意的东西拿给客户。

你交出去的东西，必须是你自己认为可以解决客户的问题的，是能满足客户、你的团队，以及你本人的产出标准的。没有理由告诉客户，今天带给你的这几个方案其实都不能解决你的问题，或者在客户选择了你的某个创意方案之后你再告诉他，不行，这个方案其实我们并不满意。

医生不能等病人花钱买了药再告诉他这个药其实并不对症，吃了或许还会死人。哪有这种道理？

但可惜，具体到个人，某个具体的创意人员，也难免会遇到一种情况，就是你有时候去提报的方案是团队的选择，而你个人并不认同，或者你觉得它是不够好的那个选项。这种情况下怎么办？

出现这种情况，大概率是因为提案的方案出自团队、领导的判断，跟你个人的认知不同，这种情况下，恐怕你能做的只有尽量避免去做这样的提案工作，换一个对这个方案更认同的同事去提报，反正既然有这么强烈的抵触，你提案的效果也可以想象。

我看到过一些不好的做法，就是有些同行去提案时，竟然先对客户说“其实今天我们这个方案，我个人觉得是不对的……”，这就有点匪夷

所思了。

我有时也不得不去提报我自己觉得不够完美的创意，也曾经在提案时对客户说对不起我们很努力了，但由于能力和时间的限制，还没有找到特别完美的方案，今天带来的，是我们目前最好的几个方案，咱们看看，大家觉得怎么样，或许大家给些反馈，我们还能改进优化，把它们变得更好。但我确实从来没在提案时说过我今天带来的几个创意其实都特别差劲，非常不好。我不认为我们应该这么做，或应该这么说。

这并不是说我们永远要夸赞自己的创意想法，哪怕是违心的。恰恰相反，我认为，即使是自己认同的创意方案，我们也不一定非要拼死捍卫。

确实很多人都说创意人员要捍卫自己的创意，一旦决定要提报给客户的创意方案，就要竭尽全力地卖掉它，要用各种办法证明它可行。我认为不是这样的。

如果客户真的在提案桌上发现了你的创意方案的某个致命弱点、某处硬伤，我建议坦白地承认它，告诉客户，他说的确实有道理，我们回去重新优化一下，或者赶紧想想有什么新的办法。

我一直相信罗素说的话——

I would never die for my beliefs because I might be wrong.

我把这句译成——

我才不会为自己的信仰而死——万一我信错了怎么办？

我也觉得创意从业者，大可不必永远执拗坚持，而可以常常提醒下自己“I might be wrong”，或许是我错了。

“捍卫创意”未必正确，如果创意有问题、作品不精彩，我随时准备放弃自己的立场。我永远不会捍卫一个烂创意，哪怕那是我自己的作品。

我上大学的时候学过一门课叫“商务谈判”，这门课程的第一堂课，老师在讲台上说：“同学们，我们这堂课叫商务谈判，大家来说说谈判的本质是什么？”当时有人回答说是争取利益的最大化，有人说是坚守底线，有人说是说服对手……最后，老师公布他的答案，他说：“谈判的本质，是妥协。”

坦白地说，在老师说出这话之前，我从没想到过这点，而是跟很多人一样，觉得谈判就是要尽力争取。我错了，把谈判与辩论给混淆了。当年我参加过很多各种无聊的辩论会、辩论赛之类，而且，要是没记错的话，参加过的差不多每一场辩论赛里，我都是最后被选为“最佳辩手”的那个。

但谈判与辩论不一样，谈判的本质是妥协。你坐在那里的第一秒钟，就得知道你是来妥协的。为什么要有谈判？是因为大家的诉求不一致，所以才谈。你想花20元钱买走这双鞋子，他想把这双鞋子500元钱卖给你，不一致，所以才要谈。而开始谈的那一刻，你坐在那儿的第一秒，就得知道这双鞋你20元钱买不走，而他坐在那的第一秒，就得知道，这双鞋子他卖不到500元。大家都是来妥协的，一切都是为了寻找那个妥协的共识。那个共识可能是100元可能是200元可能是350元，但是都得妥协，只是程度不同。

提案也是一样，你要做好被批评、被否定的准备，做好继续修改的准备，客户全盘接受的情况不是没有，只是我确实没怎么碰见过。

《论语》里说，孔子有“四绝”——“毋意，毋必，毋固，毋我”，即不臆断，不绝对，不固执，不自限。很多人将提案也视为打仗，如果你真将自己的使命视为击败客户，守住创意，那就很容易犯孔子提到的这几种错误。

你得知道，我们不是去攻城略地，而是去治病救人。我们要战胜疾病，不是战胜病人。

084

用不完美拼凑完美

创意方案真正进入执行阶段，并不代表我们的任务完成了，事实上，执行阶段的每一个细节疏忽都有可能毁掉前边的所有努力，让广告的创意质量或效果大打折扣。有时候创意人员的掌控能力有限，不能决定一切，但也应该竭尽全力，来把控、挽救那些细节。

我有时候反省以往的工作产出，会觉得有很多细节都没有做好，当然有些可以找到借口，比如当时的一些实际困难，但是也有很多，只是自己坚持不够。

我们总得妥协，我们总是做出不完美的东西，大家都一样。做出来的东西，不是每一个都值得我们自豪，到了最后执行的阶段，尽管心里不断地提醒自己要努力把每个细节都做好，但实际上，一切都有可能出错。

大学毕业后的头一年，我在某外企市场部做管理培训生。一次，领导让我去广东出差——一套8个产品的新包装，在顺德的一家工厂印制，领导让我去签样。具体地说，就是要我去监督工厂的工人们调试机器，印刷出合格的包装来，并签字确认，今后以此为标准生产。什么叫合格？主要看两方面：精度、颜色。

于是，我在那家印刷厂耗了大约两三天。有几个印刷技师，每次调试好新一款包装的颜色就叫我去看，我则会将他们印出来的包装与我手里的一个标准版本做对比，告诉他们要深一点还是浅一点，哪里还有差别需要调整。

我很认真，8款包装都认真地与标准版本做了多次对比，尽量让它们缩小差别，每次都努力做到看起来纹丝不差才签字确认。最后，8款包装都确认了，印刷厂给了我一套完整的签样版本供我存档，拿过来一看我就傻了：8款包装放到一起，才发现颜色深的深、浅的浅，什么样儿的都有……

道理很简单：每个都是跟那个标准版本对比的，但每次都会有一点误差，有的偏深一点，有的偏浅一点。我如果稍微动点脑子，每次都不仅是拿出那个标准版本，也拿出之前已经确认的每一款包装，放在一起对比，就不会出现这样的问题。

这事并没导致什么特别恶劣的后果。领导给印刷厂的人打招呼，说签样不准，下一批印刷时要重新调整，缩小色差。印刷厂当然没什么问题，给调调也就是了。只是这事一直是我自己心中的一个耻辱——这个错误太低级了。

我在开始做这件事情之前，没有认真考虑这件事情应该怎么做。做之前没有想出做这些事的正确方法，没有完整地想一遍做这件事的每个细节，很多看起来很简单、完全不用多想的工作，只要稍微一不注意，就会出现意想不到的恶劣后果。这不是做的时候错了，而是做之前就错了。

创意执行也是如此，执行之前，最好把所有的细节都在脑子里想一遍，当然还有可能存在疏漏，但是你想得越多，出错的概率越小。

创意人员往往会在发想一个idea、提报一个idea的时候，用理想呈现状态（甚至是不负责任地远远夸大的状态）来描述，以引起大家的期待，但实际上，那个理想状态在实际执行时是很难实现的。我们明明知道一个idea在执行时会因为各种现实的、能力的因素而大打折扣，但无论是在内部讨论时，还是对客户沟通时，还是会过度美化一个想法，甚至是一个烂想法——大家总是忍不住为自己的idea幻想一个完美的执行方案，来给那个想法加分。一个小有亮点的视频脚本，创意人员会在描述时认为，只要拍得特别有趣、好玩，特别好笑，就是一个特别棒的广

告。

如果你在描述idea的时候毫无节制地夸大这个片子将要实现的精彩程度，而且大家也真的缺乏经验，听信了你的承诺，那你就不幸地给自己挖了一个特别大的坑。第一，执行时片子的效果很可能达不到你建立起来的那个期待；第二，即使已经达到了你自己描述的那个程度，大家也未必会真觉得它那么精彩有趣，因为，精彩有趣这件事，几乎是没有标准的。不能把自己脑补的执行水准当作一定能实现的情况，在提案的时候不要过度地承诺，不要为了把一个想法推销出去就胡说八道，大家之间的信任经不起这样透支。不能用那些空中楼阁来哄骗客户，也别用它来哄骗自己。你得清楚地知道，大多数idea在执行阶段会减分，而不是加分。很少有哪次执行，可以完全按照大家期待的理想状态呈现出来。每次执行都会有遗憾。完美的导演、完美的演员、完美的时间、完美的道具，我一次都没遇见过。

努力做好执行之外，更根本的解决办法是应该努力避免过度依赖执行，或是完全依赖执行的idea。电影里也讲high-concept（高度概念化）的概念，即高度概念化的电影故事。有些电影只给你一句话的简介，你也会知道这是个好故事、好电影。

其实，这就是我们之前所说的要从“Idea金字塔”的更高层级去解决问题。一个出色的策略idea、一个好的创意idea，未必依赖于执行的细节，这点我们之前已经谈过了。

执行的程度，跟客户的实际情况是有很大关系的。我们不能好高骛远。如果你跟一个客户合作，发现他们的平面广告都是找拍摄水平非常差的摄影师拍的，而且他们坚持只要这种摄影师，那你下一次就得想一个连这种摄影师都能拍好的平面想法。

你明知道这个病人买不起一盒3000元钱的进口药，却非得给他开这种药，恐怕只能导致他没钱交费，也吃不到这个药。你开的处方直接作废。

都说做广告是戴着镣铐跳舞，“永远没有完美的执行”也是诸多镣铐之一。我们不能奢望完美，而只能用种种不完美拼凑完美。

多年前我摘抄过一句作家邹静之老师说过的话——“没有一个时代是摆好了书桌，然后把门窗都关好了，说兄弟你写吧，怎么着都成，没有，也等不来。有的是写本身，不写什么也没有。”我后来一直找不到这句话的出处，甚至怀疑是不是我最早的摘抄有误。但不管这话是出自谁人之口吧，“不写什么都没有”的道理都是很重要的。这是消极的积极。这种有消极垫底的积极，可能才是比较稳定的积极。

做广告的人应该比作家们更容易明白这个道理，我们不该奢望一张完美的brief，不该奢望有完美的客户、完美的同伴、完美的预算、完美的执行团队，我们要做的就是在这些不完美里，努力朝着我们认为的那个完美多前进一点儿。这当然不容易，能做好的人确实也不多。

所以，完全不要因为这件事沮丧，沮丧是业余选手们的事。

咱们前文提到过一部日本电影《广播时间》，我这些年经常给自己团队的小伙伴播放这部片子。我建议大家也看看，什么是业余选手，什么是专业的创作者，对比是很清楚的。在那部电影里，当一位业余作者因为执行阶段的种种状况而拒绝在作品上署名时，一名资深的主管（可理解为客户服务部门的总监）是这样说的——

> 你还是搞不清楚！
>
> 你以为我们每次听到自己的名字都会很高兴吗？
>
> 不只是你，有时候我也不想被念出自己的名字。
>
> 因为，那意味着责任！
>
> 不管这节目多烂，也是我制作的，不能逃避责任！
>
> 这不是自我满足与否的问题。
>
> 妥协，再妥协……

我们必须放弃自我，才能使节目完成！

但是，听我说，我们也一直抱着一个信念，

那就是，总有一天，

我们要制作出能使我们自己问心无愧的作品，

将毫无妥协的作品奉献给听众！

但是，这次，还不到时候。

事已至此，不管你说什么，也会使用你的名字，

因为这是你的作品，这是毫无疑问的。

是的，虽然“这次，还不到时候”，但是，“不写什么都没有”。

085

辞达而已矣

文案有文案的标准，idea有idea的标准，作品有作品的标准，广告有广告的标准。这几个标准，可不相同。

我现在回想自己当年刚入行时犯的很多错误，就是因为分辨不清这几个标准，把它们弄混了。接下来咱们分别说说。

先从文案的标准谈起。

文案的标准，说的是如果单单评判一段广告文案，文字、文案层面上的标准。

这个标准特别简单，因为只有一个字——“达”。

这个字是有来历的，《论语》里，孔子说：“辞达而已矣。”“辞”，指言辞表达。“已”，停止。连起来，“辞达而已矣”，最朴实的直译是：言辞文字，“达”了就可以停止了。

朱熹对这句话的注释是“辞，取达意而止，不以富丽为工”。他说言辞把意思表达到位了就够了，不是越华丽越好。杨伯峻的《论语译注》里的翻译是“言辞，足以达意便罢了”。

我翻了一些中文的字典，查“达”这个字的意思。

达

1. 通：四通八～。～德（通行天下的美德）；～人；～士（达人）。

2. 通晓：洞～；练～。

3. 遍，全面：～观（对不如意的事情看得开，不计个人的得失）。

4. 到：到～；抵～；通宵～旦。

5. 实现：目的已～。

6. 传出来：传～；转～。

7. 得到显要的地位：显～；～官贵人。

“达”这个字有“通”的意思，如“四通八达”“达人”；有“到”的意思，如“到达”“抵达”；还有“通晓”的意思如“练达”；有“实现”的意思，如“目的已达”。

你看，巧了，这几层意思，用来描述文案，都是非常恰当的，而且都是对文案的最基本要求。

我们简单地说，“辞达而已矣”的“达”，本意应该是“顺畅地到达”。如果你的言辞文字，能够顺畅地把你本来要表达的意思送达对方，那就够了。

我们也可以看看这句话，英文里是怎么说的。我找到了对于“辞达而已矣”这句话的几种英文翻译。

Language should be intelligible and nothing more.

——辜鸿铭，1898

In language it is simply required that it convey the meaning.

——James Legge（理雅各），1893

All you ask of writing is that it expresses well.

——林语堂，1947

It is enough that the language one uses should get the point across.

——刘殿爵，1979

咱们把这几句话回译成中文——辜鸿铭说的是“语言，能被别人充分理解即可，不必再添加其他”；理雅各说的是“对语言的要求很简单，就是能表达（该表达的）意义”；林语堂说的是“对文字的全部要求，就是（把要表达的意思）表达得充分完全”；刘殿爵说的是“人的语言能把观点顺畅地表达出来，就足够了”。

杨伯峻的《论语译注》里还有个注释，说可以参看“文胜质则史”，并解释说“过于浮华的辞藻是孔子所不同意的”。

“文胜质则史”是论语里的另一句话——“子曰：‘质胜文则野，文胜质则史，文质彬彬，然后君子。’”

这句话什么意思？我的理解是，“质”是说本质、内容，“文”是外在、表达。当你的内容大过于你的表达，或者说你的表达难以传达你的意思，你就是很粗糙、简陋、直接的，因为你不讲究形式，是“野”。而如果“文胜质”，你的表达大于你的内容，外在大于本质，你就是浮华的。“史”在这里是浮华、繁杂的意思。当“文”和“质”可以“彬彬”的时候，才是好的。“彬彬”指的是两个东西相匹配、相均衡的样子。孔子是说，表达跟内容相匹配的时候，才是好的。虽然这句话原本是说人，但同样的道理，对我们的工作也完全适用。

再看这个“达”。如果策略思考是清楚的，创意idea是明确的，那文案唯一的任务，就是把需要由文案来传达的信息充分地表达出来，让读到这些文字的人、听到这些言辞的人，可以充分理解。

让我们要传递的信息或感受，准确地从我们这一端，抵达受众那一端，让我们要表达的意思被他们接收到，才叫“达”。还要注意的是，我

们所说的把信息传达给受众，目的地不是送到他眼前，而是送到他脑子里。我们所写的每一个字都是为了实现这个目的。

评判文案的唯一标准，也就是这个“达”，不管你写得多清楚，如果不能被受众、读者准确地感知到，人家看不懂，不知道你在说什么，或者没有领会到你本来希望他领会到的意思，那就不叫“达”。

而且还不只是信息或意思，“达”也包括调性的“达”。如果你要传达的调性是年轻活泼的，但你写的那句话让所有人一看都觉得老气陈旧，那就不叫“达”。

086

运送眼泪的小飞船

你可以把文案理解成一艘小小的宇宙飞船，它的任务是把要装载的那些信息或感觉，全都放到文字里，准确地、没有遗漏地送达另一个星球。你出发的地方是大家商讨决定的那个创意idea，要去往的地方是受众们的大脑，是他们的认知。而且，我们运送的货物有时候还挺特殊，我们运送的不是一个金属块，而是一滴眼泪，你把这滴眼泪运到目的地的时候，不光是眼泪不能蒸发掉，丝毫不能减损，而且，连眼泪的温度也不能变——冰凉的眼泪和带着体温的眼泪是不同的。

我们写下的文案，就是那艘运送眼泪的小飞船。

如果一个创意想法，在你的脑子里有100分，写到纸上时变成了80分，且别人只能读懂60分，那显然就是没有“达”。如果一个很有趣的东西，大家说起的时候都哈哈大笑，但别人看到你写下的文案之后，都面无表情，那显然也没有“达”。你的小飞船或是中途有遗洒，或是落点不准确。

汪曾祺说：“语言的目的是使人一看就明白，一听就记住。语言的唯一标准，是准确。”我们说的“达”，也是一种准确。不歪曲、不遗漏的那种“准确”。这个“达”，是最低标准，也是最高标准，也就是汪曾祺说的“唯一标准”。“最低标准”是说，如果你的文案没能把信息传递过去，那就是不及格的文案。“最高标准”是说，如果一个文案能称得上是完全、充分地表达了本来要表达的东西，那就已经没有别的要求了，这已经是最高的标准了。

有些没入这行的年轻人认为能写诗、能写歌词、能写文章、能写段子，就能做广告文案。有这种认识，是因为他们连文案是什么都不知道。这不怪他们，我进这个行业之前也没有这样的认识，当时也以为自己写的那些东西挺有意思的，但那些东西能谈得上“达”吗？完全谈不上，因为那些东西里有很多根本就没有个目的。我们每天在做的工作要比写首诗、写段歌词、写个段子难太多了。就是因为我们必须“达”。我们的每个字都是有责任、有目的的。

我们写下的每一句文案，我们的每一次字斟句酌，都是为这个“达”而服务。日常工作里，你写下每一个字的时候，都请想一想，这个字是不是“达”的。

因为我们要制造的是小飞船，不是漂流瓶。

网上经常能看见一些文章，把“You say that you love rain, but you open your umbrella when it rains. You say that you love the sun, but you find a shadow spot when the sun shines”之类的英文句子翻译成“你说烟雨微芒，兰亭远望；后来轻揽婆娑，深遮霓裳”什么的，这种文章的题目一般都叫作“看，中文真是太强大了”。我们可千万不能觉得这种东西是好文字，我们要努力把话说清楚、说明白，而不是看谁能把话说得更加花团锦簇。“文胜质则史”，以上这种不知所云的东西，就是“史”。

而且这路中文一点也不强大。“烟雨微芒”根本就不是人话，至少得也写成“微茫”才讲得通。

087
“禁止吸烟”是好文案吗？

“禁止吸烟”是好文案吗？我觉得是。

干脆清楚，斩钉截铁，不容辩驳。如果非要把商场厕所里的“禁止吸烟”写成像情诗一样软绵绵的东西、没法让人瞬间看懂或是看起来毫无威慑力，那就是错的，那就不“达”了。那就是额外的、不必要的、本该“已”的修饰。

文案不必重奇技淫巧。“淫”字的意思是过多的、多余的。很多“奇技”，只是“淫巧”，过多的、多余的、不必要的、边际效益为负的“巧”。

毛泽东的《敦促杜聿明等投降书》，开篇头几句是：

> 杜聿明将军、邱清泉将军、李弥将军和邱李两兵团诸位军长师长团长：
>
> 你们现在已经到了山穷水尽的地步。黄维兵团已在十五日晚全军覆没，李延年兵团已掉头南逃，你们想和他们靠拢是没有希望了。

以及结尾的几句：

> 黄百韬兵团、黄维兵团和孙元良兵团的下场，你们已经亲眼看到了。你们应当学习长春郑洞国将军的榜样，学习这次孙良诚军

> 长、赵壁光师长、黄子华师长的榜样，立即下令全军放下武器，停止抵抗，本军可以保证你们高级将领和全体官兵的生命安全。只有这样，才是你们的唯一生路。你们想一想吧！如果你们觉得这样好，就这样办。如果你们还想打一下，那就再打一下，总归你们是要被解决的。

文字携带的不只是信息，还有情绪和姿态。这篇敦促投降的广播稿，是“达”的典范。

当然，非要把情诗写成“禁止吸烟”也不对。“达而已矣”不是说你只能平铺直叙。有时候，因为要“达”，所以必须要有描摹、修辞。

为什么要修辞？为什么有时候要把那些句子写得美一点、生动一点、壮阔一点、俏皮一点？因为我们要让别人感知到要传达的那个东西原本是一个很美、很生动、很壮阔、很俏皮的东西，我们那些修辞不是为了让它看上去美，而是因为它本来就是美的，我们要让修辞来帮助传递、还原它的美。所以，要实现“达”，代表着你要对语言文字风格有所选择、控制。

上中学时我读阎连科老师的小说，看到里头有很多精彩的修辞——

> 新翻的土地里有一股清新潮润的泥土味。泥土味是一种深红色。旺茂的麦茬白亮亮在月光里，散发着温热腻人的白色的香……

第一次读到这种文字时，我都读傻了，什么叫“温热腻人的白色的香”？“香”怎么还有颜色，还有温度和触感？可就是这个“温热腻人的白色的香”，那种独特的气味仿佛已扑面而来，将难以描摹的复杂感受精准地传达给我们这些读者，这就是大师做到的力透纸背的“达”。

明白了“达”这个标准，你自然就会对各种灯谜型文案、灯谜型广告嗤之以鼻。那些要让人像谜语一样努力猜度、费心揣摩才能领会的广告

文案，不知是出于什么心态创作出来的。

我确实常常不理解把广告做出灯谜效果来，到底有什么可沾沾自喜、自以为高明的，也不理解为什么还会有很多同行为这种广告鼓掌喝彩，甚至发个奖杯让他抱回家。

以往有一种说法，认为很多在广告节得奖的“飞机稿”，虽然不是好的广告，但却是好的创意作品，但在我看来，其中很多连好的创意作品都不是，那些灯谜型广告除非有与之相匹配的互动机制和特殊传播逻辑，否则，我个人是完全不认同的。即使靠这种广告捧回家几尊狮子，在我个人的臆想里，那狮子的嘴角，也会一直在你家的书柜里展示出一丝嘲讽的笑容。

明白“达”这个标准，就要在不同的情况下选择不同的表达方式。同样一个创意想法，在创意人员内部沟通时、在客户面前讲述时，你的表达有可能是不一样的，因为大家的知识背景、思维习惯都不同，你要针对受众选择表达方式，才能最高效地实现“达”。

明白了“达”这个标准，也就很容易识破一些错误的伪标准，比如，文案是越短越好吗？不是。教条地用字数来衡量，太没道理了。文案长一点并不代表一定难读难懂。有些广告标题只有短短六七个字，但指望观众自己悟出来的潜台词却有几百个字——短是短了，可完全不能清楚地传达信息了，短有什么用呢？

“辞达而已矣”，希望大家能记住这五个字。

088

怎样让人“眼前一亮”？

评判idea的标准，同行前辈们总结过很多。

比如一份据说在很多公司都有人沿用的创意评分表，将创意分为10个等级——

1. Destructive.
2. No idea.
3. Invisible.
4. I don’t know what this brand stands for.
5. I understand the brand’s purpose.
6. An intelligent idea.
7. An inspiring idea, beautifully crafted
8. Changes the way people think and feel.
9. Changes the way people live.
10. Changes the world.

我没见过对应的中文版本，只好自己粗略译一下——

1. 破坏性的。

2. 没有idea。

3. 完全被忽略的。

4. 看不出品牌的立场。

5. 能看懂品牌的目的。

6. 聪明的想法。

7. 执行精良，给人启发。

8. 改变人们的想法和感受。

9. 改变人们的生活方式。

10. 改变世界。

但坦白地说，我认为这个标准有些混乱，这10个层级，并不是从同一维度做出的描述。或许原始的制定者有特别的考虑，或者其实有详细的解说文件，只是我没有看到。这里面的某些描述，只是针对一个创意作品的评判，但又有一些确实是从广告的标准来看的，这就非常难以把握。

另一份流传甚广的标准就相对简单清晰很多，叫作ROI标准。ROI分别对应着三个英文词——relevance，originality，impact，直译过来是相关性、原创性、影响力。

在这份标准原本的解说里，relevance指的是与品牌/产品/消费者相关，而且是要同时与这三者相关。具体地说，包括是否忠于了品牌主张、是否展现了品牌个性、是否符合产品特性、是否有引发消费者共鸣的洞察。

请注意，这个相关是非常深入的、内在的相关，而不是表面的相关，并不是说你用目标消费者的口头禅、让演员打扮成他们的模样，就叫相关了。很多人对相关的理解非常浅薄——产品是白领用的，所以广告里必须展现白领的生活；饮料是给年轻人喝的，所以广告一定让几个

年轻人做主角，得用他们的流行语……这个世界如果真是那么简单就好办了。如果说每个人只关心跟自己的生活内容相关的东西，那些古装剧都是给谁拍的呢？相关不是那么直接那么简单的，相关指的一定是洞察上的相关，是引发消费者的共鸣。

如果用咱们之前的“Idea金字塔”来解释的话，相关性，要从策略idea和创意idea的层面去建设，而不是在执行idea的层面去拼凑。

多说一点，现在咱们这个时代，相关性还要再加上一条，就是是否与媒介属性相关。一个idea，与它要呈现于的媒介是高度相关的。如今的媒介平台，已经高度分化、多元，每个媒介平台都有其独特的属性，每个平台上的用户，都有其独特的洞察。这件事，以往未必重要，但今天必须要非常重视。

Originality指的是创意的原创性/独特性，为什么一个广告内容要有originality，其实，我们谈到过多次的比尔·伯恩巴克的那句话已经讲得很清楚了。不只是某一个具体的作品要有原创性和独特性，整个品牌的传播都要有原创性和独特性，否则就会难以区隔，或者被认为是次等的追随者。

所以，即使老办法有效、可用，我们仍要努力寻找新办法。追逐原创性和独特性应该是每个广告人的本能，是我们这一行里的“政治正确”。追求原创，可不是道德问题，而是能力问题、效果问题。

Impact指的是创意的影响力，具体指抓人眼球的能力，以及给人留下深刻印象的能力。这两个能力，一个是在观看当时起效，一个是长期缓释，是不一样的。曹禺说：“新奇的东西是以奇取胜，所以新奇的东西不一定好，而好的艺术永远新奇。”

有些客户只知道，也只在乎第一种影响力，而不知道、不在乎第二种。我们都经常听到客户说希望要一个“眼前一亮”的东西。有些广告并不是一上来就牢牢地吸引住你的眼球，让你一直惊喜地瞪大眼睛看着它。但是，如果看完，你一辈子也忘不了。

如果只要求眼前一亮，这其实是很简单的。无数新奇的创意手法、视觉方式、怪异的画面，都可以让大家眼前一亮，但这不该作为衡量创意的核心标准。

我每次听见客户说想要一个“令人眼前一亮”的创意时，都会眼前一黑。对方在评判创意时，说不出任何有价值的反馈，而只会说，这个东西“没有让我眼前一亮”，也同样令人沮丧。因为，很显然，这是一个专业度不高的客户。这种客户，可能就要在沟通上多花些功夫，要努力地给他讲明白，让他懂得他该怎么评判我们交给他的创意方案。要让他明白，广告跟艺术虽然不同，但以奇取胜的能力和永远新奇的效果，我们都应当努力追求。

新奇而速朽的广告太多了，尤其在我们这个年代里。而且，这种广告还经常得意扬扬地嘲笑其他广告，我老觉着《超人总动员》里那个踩着俩火箭筒嘲笑Mr. Incredible（超能先生）的小矮个儿就是他们的形象代言人。

怎样永远新奇？我猜不外乎三点：精致、丰富、深刻。有了这三点，才能永远让人眼前一亮。而让广告变得越来越没有持久深远的影响力的原因，也就是其反面：粗糙、单调、浅薄。

如果把idea的这三个衡量标准，跟我们之前的“Idea金字塔”来匹配一下的话，关系大致是——在策略idea和创意idea层面要解决的是相关性的问题，选择什么样的策略，打算用一个什么样的观点去说服别人，已经决定了接下来要做的东西是不是跟消费者、产品和品牌相关。执行idea这个层面，则主要对原创性负责，策略idea和创意idea层面当然也可能有前无古人的原创性做法，但如果不幸前两层都没有突破，那最后执行idea层面，就一定要牢牢把好关，不能再追风雷同。而这三层，做好每一层，都有助于建立好的影响力。

所以你看，这三层idea，各有其用，不能完全互补，而这也就是说，每一层都不能放松。

当年某英语培训学校曾在一个音乐节现场投放过一批广告——一些经典的英文摇滚歌曲在播放，你熟悉旋律，但却只能听懂歌词里的个别脏话……还是来报名学点英语吧。

这样一个广告投放在音乐节的现场，就是R、O、I三个层面上都非常出色的广告。把这个广告扔到一些良知未泯的广告节，恐怕也能拿个奖回来，扬我国威。

与ROI理论类似，我曾经试图将衡量创意idea或创意作品的主要指标总结为“三种力”：说服力、感染力、传播力。

简单地说，说服力指的是你的创意作品是否能改变受众的看法和观点，感染力指的是你的创意作品是否能触动受众的情绪和感受，传播力指的是你的创意作品是否能引发受众的互动和分享。

如果ROI还是基本上从作品本身来判断，这三种力是更侧重于从创意作品对受众的沟通效果来判断。

089

“对”，是最大的“好”

我们在前文已经多次谈到，广告不只有好坏之分，还有对错之别。当我们评价一个广告时，正是先要把好坏和对错弄清楚。

经常有人发给我一个广告作品，或是一句文案、一张平面广告、一条视频，问我觉得怎么样。坦白地说，如果对方只是随口一问，并不像要认真探讨的样子，我可能就随口胡乱评论几句，但如果对方是很认真地询问我的意见，我八成会回答他：不知道。

因为要评价一个广告，就不能只看有趣不有趣、好玩不好玩、动人不动人——不能只看好坏，而不管对错。我如果不知道它要解决的问题是什么，根本就没有判断的标准，连对错都不知道就空谈好坏，是会误导别人的。

广告不是一个可以脱离传播目标、商业问题和目标消费者来讨论、来评价的东西。就好像一个陌生人拿着一盒药，来问我，你说我吃这药好不好？我真没法判断，我连你什么症状都不知道。

广告是药，不是糖，不能脱离疾病来评价药物。根本原因在于咱们一开始谈到的，创意作品是表达一个东西以获得别人的认知，广告是影响一些人以造成改变。创意作品意在表达自我，以获取认知，广告旨在影响他人，而引发改变。

大家往往会说“这个广告真好”，却很少有人说“这个广告真对”，于是我们就经常看到很多“好而不对”的广告，甚至还看到它们广受赞誉。

好坏与对错，有时互不相关。评判广告时，要先看对错，再看好坏。因为对比好重要。

只对不好，有时还多少有点效果，可能已经及格了。比如有人（可能是董平或薛霸，希望你还记得他们）一天出200元钱，让你站在他的摊位前帮他卖鞋，你就站在那吆喝："买鞋喽！买鞋喽！"就只喊这一句。虽然不精彩，但也算是对了。你喊一天，董平（或薛霸）没理由不给你那200元钱。

要是你动动脑筋，把"买鞋喽！买鞋喽！"这句话谱上曲，变成一首好听的歌，而且把你的漂亮表妹找来站在这个摊位前，帮你唱这首歌，那董平（或薛霸）可能一高兴，还能一天给你再加50。

但如果，你表妹虽然长得很漂亮，唱歌也好听，但脑子不太好使，把歌词唱错了，唱成了"买袜子！买袜子！"——那你相信我，别管她唱得多好听，你和你表妹一分钱都拿不到。

道理很简单：好而不对，是不可以原谅的，用我自己的说法是——"好而不对，等于犯罪"。这个道理说起来很容易明白，但在实际的作业中，每天都有创意人员在犯这样的错误。

我们经常会想到一些很好玩的想法，那些想法可能确实挺不错，所以大家就越琢磨越有意思，越看越是个好东西，好到让大家连客户最初的需求都忘了。使用穷举法来发想idea时这种情况就更多了。

客户委托创意人员来帮他们发想创意，和顾客找理发师给自己理发没有区别。你是资深发艺总监没错，但你再资深再总监，那脑袋也是客户的。人家把自己的脑袋交到你手里，说你给我理个发，我今天要去相亲，人家还给你钱，你不能非逼着人家理一个根本不适合他的发型，你可以劝说他，说你弄一"地方支援中央"挺好的，这是最近最潮的发型，我认识一个做广告的就这发型。但如果人家不同意，你就坚决不能给人理成那么个造型，更不能骗人家说这发型可适合你了，你就该理这么一个，理这个发型相亲成功率特别高，不信你试试……

如果还用医生的例子，你的药是不是人类最新医学科技的成果，跟你的药是不是能治眼前这位张大爷的病，是毫不相关的两个问题。张大爷想赶紧治好自己的前列腺炎而已，你拿出攻克癌症的灵丹妙药非得硬塞给他，还说人家不识货——没有你这样的。

把广告做对，是一个关乎职业道德的问题。

客户为什么要做这个广告？我们的广告能不能帮他们实现这一点？简单地说，对于创意人员来说，对或不对，就看这一点。这是检验广告对错的唯一标准。

对是最大的好，因为好原本就是由很多个对构成。错是最严重的坏，因为错会抹杀所有的好。

090

让桌腿开出鲜花

谈完对错，就可以谈谈好坏了。

为什么要做好广告，而不要做坏广告、烂广告？那本经典的《文案发烧》的序言里已经讲得很清楚——烂广告会让人们降低对广告的整体期待，甚至会让人们瞧不起广告这个行业、瞧不起广告人，也越来越不喜欢看广告，甚至讨厌广告、抗拒广告、躲避广告。烂广告，哪怕有效，也是自掘坟墓的做法。

好的广告会让人们喜欢广告，让人们不仅接受我们要传播的商业信息，实现我们的传播目标，更能给人带来愉悦、幸福感，甚至让他们觉得刚刚看到的是一个很美好的作品。我们都看过好广告，相信大家都知道好广告带给人的愉悦感是什么样的；我们也都看过烂广告，也明确知道烂广告给人的感觉是什么样的。好广告带来的审美上的愉悦，当然是有价值的——无论是对品牌、对受众，还是对社会，都是如此。

当然，要做出好广告来是很难的，比做出烂广告要难很多。

有一个多年前就有的故事——

一群人在会议室里开会，一个人突然往会议桌上吐了一口浓痰，他对其他人说，各位，虽然刚才这个举动非常恶心，但我相信，你们这一辈子都不会忘记我了，就因为这一口浓痰，你们永远都会记得这个场景。

很多烂广告的自我辩护，跟这个人这番话的逻辑是一样的，如果我

的目的只是被你看到、被你记住，那这个行为确实可以达到这个目的。但是，首先，那些目睹了这个场景的人，那些“一辈子都不会忘记”这个场景的人，以后每次回想起这个场景来，恐怕都会有强烈的不适和反感，他们与他人谈起这一场景，恐怕也都会顺便说一句“那可真是个没有底线的、恶心人的家伙”。

其次，这个场景之所以会被永远地记住，核心并不是那口浓痰。如果当时他不是吐了一口痰，而是用手一指那张桌子，会议桌的木头桌腿竟然瞬间发芽、抽枝散叶、开出满桌的鲜花，这个场景同样甚至能更好地完成被人看到、被人记住的传播目标。在座的所有人，同样会一辈子忘不了那一刻发生的奇迹，忘不掉这个竟然能让桌腿开出鲜花来的人。

再有，一个人朝桌上吐痰，当然会被人记住，因为这个屋子里只有一个人这么做。这和现实是不同的，现实中，这个“屋子”里有成百上千人，他们都一门心思地想被人看到、被人记住，如果同意吐痰是有效的做法，那可能瞬间就会出现几十个人一起来朝着桌子吐痰的景象。那个时候，你还能记住每一口浓痰的主人吗？你不光不会因为吐痰而被人记住，还会不得不跟所有人一起，待在一个满是浓痰的房间里。而且，既然吐痰已经无效了，恐怕这几十个吐痰的人里，肯定会有人延续这个思路，继续想办法的——“吐痰已经失效，不如大便试试？”于是，再过一段时间，这个房间里、那个会议桌的桌面上，就不只是遍布痰迹了。

这个例子已经太过粗鄙，我相信，谁也不希望这样的情境真实发生。但事实上，以吐为业、以痰为荣的广告创意人员实在不少。其实吐痰算什么绝技？如果人人都开始吐痰，客户又何必非找你吐不可？

当房间内已遍布痰迹，能变出鲜花来的人会显得更加珍贵。吐痰人人都会，让枯木开花的技艺却不是随便谁都能掌握的。好广告是在天然地制造让竞品难以逾越的壁垒，烂广告则是在为所有人刨坑。

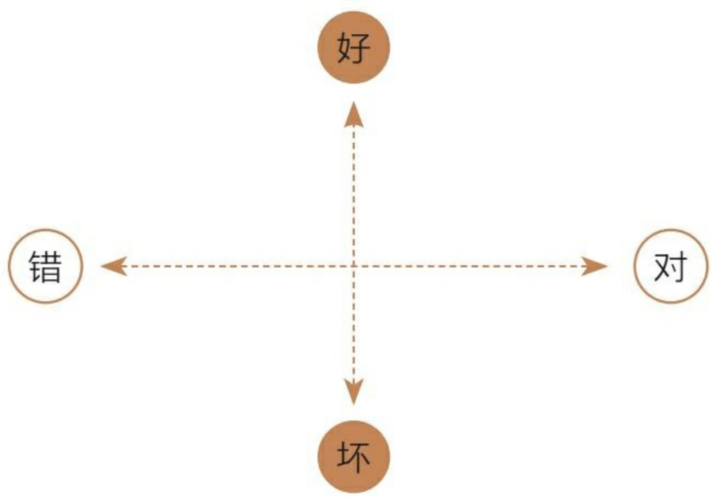
请时刻提醒自己——我们要做让桌腿开出鲜花的人。

091

请问您在哪？

创意人员同客户沟通创意方案的时候，经常会出现这样的矛盾：你在谈好坏，他在讲对错；你为好坏而争，他为对错而战。

其实，大家都该同时考虑好坏、对错这两条标准。我们把好坏与对错放到一起，很容易得到一个由横纵两条轴组成的坐标系——



这是一个坐标系，包括四个象限。有些广告评估工具与此类似，但是有象限而无坐标轴，大同小异。事实上，这个道理如此简单明确，但凡对这件事情有清楚认识的人，都会有类似的评判思路和方法，只不过具体的措辞表述上有区别。

评估自己的创意产出时，无论是一句几个字的文案，还是一部几百万元拍出来的大片，或是牵扯几千万人的互动事件，我觉得都应该也都

可以套用这个简单的思路来检验一下——先看看它是对还是错，谈清楚对错了，再来看好坏。

对错该如何判断？如果用咱们之前谈到的一些概念来做个总结，那么，判断广告的对错，就是要检验你产出的创意方案、创意作品，是不是匹配商业目标、传播目标，是否传达了要传达的核心体验，是否基于真实准确的洞察，是否匹配之前确定的策略idea和创意idea，调性是否符合品牌的调性——这都是关乎对错的问题。

前面的都好理解，调性需要单独说一下。调性经常会被误解成是好坏层面上的问题，但事实上调性可不只是好坏的问题。有一个说法叫“on brand”，就是说作品是不是与品牌既定的调性、主张、价值观相一致。调性是否相符，是这个大问题里的一部分。而是否“on brand”，显然是个对错问题。

我们评判自己或者别人的创意产出时，可以先用这些标准来筛一遍。

曾有前辈将这个层面上的评估总结为几个用来检视的问题——

1. 广告中，传达给观众最重要的好处是什么？
2. 假设你是目标对象，看完广告后你对产品/品牌有什么看法/感受？
3. 关于前两个话题，广告里提供的理由/原因是什么？
4. 你觉得这则广告最能吸引的是什么人群？
5. 广告中，你能看到怎样的品牌个性？
6. 这个广告，能在限定时间内执行出来吗？
7. 这个广告的制作费，客户可以承担吗？

其实很容易看出，这7个问题，基本上就是按照最初的brief内容，

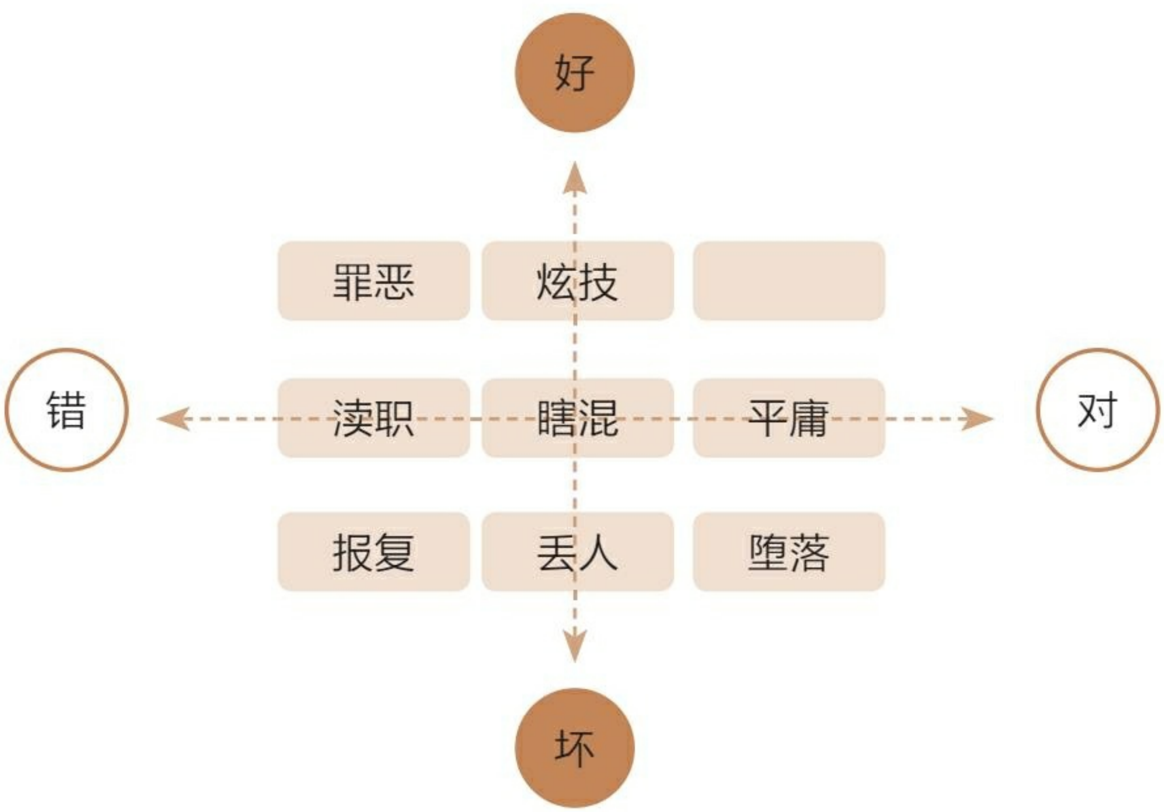
来做逐条的核对。确保已经有效地回答了客户交给我们的问题，就是对的，否则就是错的。

而谈到好坏，则大都与执行有关。

创意idea跟执行idea都是可以有好坏，或者说优劣之分的。而且，一般到执行idea那一层就只有好坏之分。执行的格调品位、技艺标准等，大多数就都是好坏的问题。这个好坏，有时候也可以直接用评判作品的标准来代替，这一点我们前文已经讲了很多，就不再重复了。

在这个坐标系里，也很容易标出这样9个不同的位置来，如下页图所示。

这9个位置，也很容易理解。它们大致对应了9种不同的广告作品。我们创作出来的广告，总会在这9个位置上找到一个大致匹配的，对号入座。



比如右下角的位置，你做出来的广告很对，很匹配客户的需求，但是做得很差，没有趣味、表达老套、格调低下，对于满足于这种广告的创意人员，我给的定义是“堕落”。

你也许明明知道这事儿该怎么做，但就是不好好做，不努力去做。这句话明明可以说得很好、写得更动人或更有趣，你却满足于用一个很烂的、不吸引人的方式说出来。这就是堕落。

做得对，但是表达得一般，比刚才那个强一点，但也谈不到好。我觉得那就叫“平庸”。对“好”的追求是创意人员天然的使命与责任，不追求更好，满足于客户的满意，止步于自我的平庸，则必然江河日下。

要是广告做得没有效果，不对不错，但是作品层面上又很坏，我觉得这是“丢人”。说明你在做出有效的广告这件事上浑浑噩噩，稀里糊涂，分不清对错，而且表达上也非常差劲，你做出来的是既没有广告效果又令人讨厌的东西。

坐标系中间那个位置，不对不错，不好不坏，这就是“瞎混”日子的人。在这一行成天瞎混的人，就会做出这样的广告来，别人怎么做他就怎么做，不用心，也不用力。

往上看一点，好，但是不对不错。不对不错就是在策略层面做得很平庸，可能跟所有的竞品都差不多，但你的执行很好，表达得很不错，这种广告很多时候就变成了纯粹的“炫技”，是创意人员自己在炫技。有很多自信满满的创意人员是落在这个位置上的，但这个位置没什么错，因为至少已经能比很多同行做得出色了。能把同样的策略或创意idea表达、执行得更加出色，也是有可能实现更强大的说服力、感染力、传播力的。有这个本事的团队，已经完全有资格被称作“创意热店”了，当然不是坏事。只是，执行上的出色，拯救不了策略上的俗套。这种广告，也是先天不足。

咱们再看看左侧中间的部分，广告做得不好不坏，而且还是错的，我觉得这就是“渎职”，是领着工资、拿着客户的钱，却没做出任何有价

值的东西来，连“行活”都做不出来。

而如果往下走，做出来的是又错又坏的广告，那我只能理解成这是报复。你拿了客户的钱，在报复客户，甚至是报复社会。因为你这个作品既伤害客户的利益也伤害受众的观感。

而左上角，做得很错，但作品层面上看却又很好，也就是说，你做的这个广告完全不符合客户的需求，但是却很可能有很强大的说服力、感染力、传播力——在我的这个坐标系里，这种广告属于“罪恶”。这是典型的南辕北辙，越好越错。这种广告，是我们最不该做的东西——非常有效地传达一个错误的东西，那怎么行？

右上角的格子，一直是空着的。虽然也许就该把“广告”二字摆在那里，因为，实际上，又对又好，应该是我们对每一次广告传播、每一个广告作品的要求。留出一个空的位置出来，希望大家都可以努力，把自己的名字或自己公司的名字放到那个地方。

这个坐标系还有一个作用，就是除了检视作品，还可以用来对照一下自己日常的工作，看看自己大多数时间是在做什么。很多人可能终日都在瞎混、平庸、丢人、堕落四个位置之间转悠，也可能有些人天天加班熬夜，就是努力想往罪恶的位置靠得更近一些。

或许可以说，这个坐标系是广告的标准，也是广告人的标准。

请问，您在哪个位置？

也有人说：衡量好广告的标准是什么？“消费者看完广告之后说，这真是个好产品，而不是说，这真是个好广告”，这就是真正的好广告了。

这话乍听上去非常正确，但我后来想，还是不太严谨。“这真是个好产品”未必是唯一的正确答案——“这个产品不错”“我喜欢这个产品”“这个品牌不错”“我喜欢这个牌子”都是有价值的

结果，但确实，“这个广告不错”“我喜欢这个广告”都是没价值的结果。

当然，“这个广告不错”如果能积累、发酵为“这个牌子的广告不错”，也有可能过渡为“这个牌子不错”。只不过，这个变化，你直接看广告投放第二天淘宝店的销量自然看不到。

092

标准之外的标准

不同的身份角色，会让大家对创意的评判有不同的立场。这不算是什么广告理论，但却是现实中存在的实际状况——你的标准之外，还有别人的标准。

对错好坏的标准，会因视角而异。观众的标准、消费者的标准、品牌负责人的标准、品牌负责人下边的职业经理人的标准、广告公司的标准、广告公司创意人员的标准等，未必全都相同。

比如说创意团队、创意人员，经常只以好为标准，因为这是分工职责不同，也是术业有专攻。创意团队里更多的是天生喜欢好而不大顾及对的人，尤其是还有不少从业人员是以赢得广告奖为自己的主要事业目标，以广告奖的标准为标准。

事实上，很多公司也以获得广告奖的业绩来衡量各个部门的创意水准，他们把每个分公司每年拿了多少重要广告奖项作为一个重要的指标，衡量它们创意业绩的好坏。这当然对生意有利，但实际上，却造成了部分创意人员只顾得奖，而不顾广告实际效用的恶果。飞机稿或所谓“概念稿”层出不穷。

尽量与人为善地想，我可以把飞机稿理解成时装周T台上展出的那些服装，或者车展上各公司摆出的概念车，它还不是真的产品，但是能代表这个行业的一些尝试，甚至是在预测一些未来可能的方向。尽管事实上，很多飞机稿完全谈不上尝试或前瞻，反倒是不切实际的停滞和倒退。

此外，也有一些广告公司的工作人员会比较教条地理解客户的需求，而不是从根本上思考怎么解决客户的问题。在这些人眼里，有时候，创意人员努力做出更好的创意作品来，反倒是“不乖”的。

事事听从客户的意见，从不反驳，和真正尽力竭力地为客户解决问题，是两种不同层级的“服务”。我听过一种说法，“绝对服从，是最大的消极怠工”。这里的“绝对服从”，指的就是彻底放弃思考，而只做事事听命的执行者。在其他行业，这或许可以允许，但作为一名创意人员、一个创意团队，我们的价值就在于自己的思考，放弃思考是不被允许的。

普通受众当然也会根据他们自己的标准对广告给出反馈，我觉得，对于那些反馈的态度应该是：要听，但是不要信。

要听，是说你的广告造成了怎样的影响力，带来了怎样的效果，是可以从那些反馈里听到一些的；不要信，则是因为那些零散的个人反馈未必能代表真实的效果，而且，他们的判断标准通常是模糊的，是只针对作品的。广告归根结底还是为品牌服务，而不是为受众服务。

尤其需要注意的是，广告受众的标准与消费者的标准也不同。

“褒贬的是买主，喝彩的是闲人”，民间的老话说得很清楚，而这“褒贬”和“喝彩”的背后，又有一个用脚投票还是用手投票的区别。咱们前文引用的大卫·奥格威的名言，演说后被人夸赞“How well he speaks!”（他讲得真好）的那位，他的演讲一定是围观者眼中的好广告。

真正对品牌和业绩关心、负责的人，比如企业的创始人、负责人，对待广告的态度、评判广告的标准，跟一些基层的品牌管理人员，往往也有不同。有人会真正关心广告是否有效、能带来多少生意，有人则只关心互动点赞的数据如何。大家追求的目标不同，不同的KPI（关键绩效指标）指导下，催生出来的广告当然完全不一样。

093

我们的讲究

标准之外，还有一些算不上标准的“讲究”。

叫讲究，不叫标准，是因为这些事情通常是没人会强行要求你、限制你的，甚至也不是人人都在乎它们。

比如，有一段时间，我发现广告里说脏话的越来越多了——不只是脏话，有时候还包括一些脏词。我就不具体举例子了。

很多广告为了吸引大家的眼球，去讨好和追随这样的风气，我觉得是不应该的。广告是公开传播的内容，我们的广告又没分级制度，你的文案是在替一个品牌发声，并且有可能被全世界看到。

大卫·奥格威说过一句话，大意是，希望自己做的广告让家人看到时，不以自己为耻。他还说，如果你做的广告不想让你妻子看到，那也别让我妻子看到。

广告不会署上创作者的名字，所以基本上没人知道哪个创意、哪句文案是你创作的。但那些脏词、那些脏话——如果这个世界上还有别的词汇能替代它们而获得一样的表达效果，就尽量别用它们了。

也别忘了比尔·伯恩巴克的话，努力让好的文字、好的艺术，变成好的营销内容。这是那一代广告人的追求，我们不能太自甘下流。

以前有个说法，说一个国家的文明水平，是可以从它的街头广告的设计和创意水平、审美水准看出来的——当然，没人把这个责任交给咱们，但是，如果我们对自己的职业还有些尊重的话，请大家都努力把这

件事做得再好一点。

文案人员会被视为广告创意团队里文字方面的专家，我们要对这家公司发给客户的每一个字负责任，要确保用的每一个字、每一个标点符号都是正确的，每一个词都是说得通、有道理的。

有很多人会用自己不明白的词，放一些自己也说不清楚含义的成语、生僻词在文案里，我不知道这样做的动机是什么，这是不应该的。

还有人用三个句号代替省略号，有人不在乎“的地得”的区别，弄混“稍后”和“稍候”，乱用“登陆”和“登录”，或者捏造一些完全不通的说法，这也是不应该的。

文字语言使用上的不讲究、不规范，执行的粗糙，格调的低下，以及“三观”的扭曲，都需要避免，虽然并不是每天都有人监督你这些。在代表个人发声的时候，你可以用有个性的表达方式，但在为品牌发声、对大众传播的广告文案里，我们还是要坚持一些语言文字的严肃性。

据说，旧时替人粉刷房屋的工匠，讲究的是一身黑衣，粉刷完几间房子之后，身上一个白点都不能有。我不觉得这是什么雇主提出来的需求，但这种讲究是非常聪明，也非常有价值的。

我们这一行，也该有这样的讲究。你我，也该有你我的讲究。

094

责任在哪里，权力就在哪里

既然大家标准不同，每个人对标准的理解也不一样，就难免会有冲突。

冲突通常可以分成两类：对与错的冲突，好与坏的冲突。这也好理解，有时候大家是在争辩对错，有时候是对好坏有不同的判断。

前文提到，有时候你争好坏、他谈对错，这种情况，实际上就是对错问题。好坏之争，遇到对错之争，理应搁置。

我的建议是，对错问题，务必努力探讨清楚。哪怕是需要一些争论和反驳，也必须尽量弄清。好坏的问题则未必，因为好坏有些时候确实比较主观，而且，只要做对了，就已经成功一大半了。好坏的问题，有时没必要不计代价地去争论。

争论之后，总要有个决策结论。能达成共识当然很好，如果最后大家还是各执己见，那么，要面临的问题就只一个了——听谁的？

关于这个问题，我有一个深思熟虑后的建议，具体地说是两条原则——

1. 谁级别高听谁的；
2. 谁出的钱听谁的。

你也可以把它直白地翻译成——在团队内部，最终决策由领导做；

在与客户讨论时，最终决策由客户做。

这两条原则虽然听来简单粗暴，但背后的道理是：谁是这件事真正的责任人，就该由谁来做出最终的决定。责任在哪里，权力就在哪里。

团队内部的职级结构，已经是种决策的机制，你的领导之所以是你的领导，就是因为公司认为他的判断比你的更可信，让他来做这些判断，公司更加放心，是公司授权他在出现此类矛盾的时候做出判断，并且承担相关的责任。

对这件事情不要有什么情绪，不能理解为“他是领导，所以什么事都得听他的”。虽然这也没什么错，但说出来听着有点负面，而且可能会让你不舒服。正确的理解是，公司相信他有这个判断的能力，才让他做这个领导，是他以往的工作表现证明了他有这个判断力，他才变成了负责这件事情的那个人。

而客户，既然是出钱雇用创意团队来为自己的品牌提供服务，当然有权力做出最终的判断。还是那句话，再厉害的理发师也没权力强行给客人理一个他自己拒绝的发型，因为脑袋是人家的，花钱的也是他。这是个虽简单但很重要的大道理，创意人员在日常工作中的很多困扰，都是因为忽略了这个大道理。

095

小白兔的暴脾气

跟客户之间的意见冲突，让很多广告工作者、创意人员，一直活在一股怨气中。很多文章、段子都添油加醋地把甲方乙方之间的关系描述为虐与被虐的关系，似乎甲方都是一群不可理喻的坏人，乙方都是受尽欺凌的小白兔。而乙方人员在背后以各种方式嘲讽客户、鄙夷客户的审美，成了这个行业中一种常见的现象。

这非常不应该。那些满怀怨气大骂甲方的广告从业者，暴露出的是自己的不专业。哪有你这么暴躁粗鲁的小白兔？小白兔哪有你这种暴脾气？

赢得甲方的信任和尊重，本身就是乙方专业能力的一部分。没能赢得甲方的信任与尊重，是乙方自己的失败。客户找到广告创意团队是来购买服务的，不是来认祖归宗或觐见君王的，这一点，从业人员进入这行业的第一天就该知道。

世上没有完美的甲方。不完美不是甲方的错。他不懂广告，他不懂设计，他缺乏美感……是的，这就是为什么他会找到你，接受你的报价，付钱让你帮他做这些。我们做的就是这样的工作，我们存在的价值就是为没有这个能力的甲方服务，提供我们的这些能力——要是连这一点都没弄明白，还谈什么甲方乙方？理解甲方的需求和愿望是我们的责任。甲方则根本没有理解我们的义务。

对方的需求和愿望不靠谱、有问题，怎么办呢？去沟通，去摆事实讲道理，这也是客户购买的服务的一部分。

甲方的商业目标或品牌企图不清楚，或者是错的，甚至根本实现不了，怎么办？那你就该努力思考，去帮他找到正确的、合理的那个。

那么多广告从业人员指责甲方不尊重他们，但我有幸亲眼见过几位广告工作者，他们不是被甲方呵斥、指挥的小催巴儿，而是真正被甲方尊重的军师与智囊——不是所有乙方都不被尊重，不是所有甲方都不尊重乙方。那么，问题来了：为什么我们没被尊重？为什么甲方不尊重我们？我们认真考虑过这个问题吗？

我认识的那些出色的前辈广告人，没有一个是满嘴抱怨的。我看到的是正好相反的景象——他们经常是客户的朋友。曾见到一位老前辈在自己的社交网络上翻检旧物拍照玩，里头有好几封客户专门寄给他的感谢信——是的，感谢信。

不要总抱怨客户的品位不好、审美差——他们不能只看审美。

对于大多数客户来说，有很多比美更重要的东西。不是客户不喜欢有趣的、美好的、能够打动人的东西，而是他们的立场、体制和职位让他们不得不做出另外的决定。而如何帮助他们，一起突破各种阻力——思想上的阻力、体制上的阻力，做出突破自己的举动，其实是一门很重要的技艺。

你可以不理解客户，这是个能力问题，但轻浮地随意口出恶言，就是态度问题，是人品问题，甚至是智商问题。还用医生和病人的比喻来说吧，病人找医生看病，跟医生聊了会儿，结果医生跟病人急了：“你这人怎么一点医学都不懂？！”你觉得病人怎么回答合适？要是这医生回家之后提笔写了篇文章大骂缺乏医学常识的病人，你怎么想？确实有些病人久病成医，但如果你碰到的确实是个手忙脚乱、完全不知所措的病人，也请你理解。医生不该埋怨病人不懂医学，就是因为病人不懂医学，才花钱请你来给他诊病开药的。如果所有的病人都跟你一样懂医学，那你可能早就改行摇煤球儿去了。

我读过一本孙大伟写的书，里面提到了他当年跟某客户之间发生的

一件事，原文节录如下：

> ……这种客户，其实是广告公司的最爱，因为他比广告公司更热衷追求创意！不过，却是拿公司的钱在开玩笑！时间就在这么来来回回之间流逝，而广告公司面对的，是第四次提案。这好比医生在急诊室执行任务，而病人家属却要求给患者美容文身！没办法，我只有出面，写了一封信给客户的“层峰”[1]，陈述广告公司的主张和困扰，并附上一本行销[2]的书，指出书中的某些段落、章节……结果，广告公司的看法与主张获得客户老板的支持，并且就第一次的广告提案内容，全部通过，加速执行。那次广告一推出，造成业界地震，重新洗牌……

你猜为什么孙大伟不是气呼呼地回到自己的公司，跟同事一起大骂客户，然后接着沟通下一个客户，或是将这次的遭遇写成一篇文章，呈现给自己的读者，好博得几百条廉价的夸赞和记述类似遭遇的评论？

因为他的做法，才是专业的做法，才是了解自己的职责，愿意努力解决问题、把事情做好的人应该选择的做法。

---

[1] 层峰，企业最顶层人物。——编者注

[2] 行销，即营销。——编者注

096

不想当士兵的士兵不是好士兵

这些年，很多大家交口称赞的广告，仔细分析下，其实只是回到了广告应有的正常水准而已。

这其实很有点可悲。这就如同说，一个厨师，并没做出什么惊世的美味，而只是没有往炒锅里加入各种有毒色素和违法添加剂，就被当成了业界的翘楚。或者是，一个歌手在台上开演唱会，底下观众听得热泪盈眶、奔走相告：天啊，太厉害了！这个唱歌的竟然没跑调……你说，耻辱不耻辱？悲哀不悲哀？

同样，很多被视为优秀广告人的同行，在我看来，其实也只是做好了一些基本的工作而已。

咱们这本书里，我不厌其烦写下的这些内容，其实也本该是人人皆知的基本常识。郭德纲早年间曾经感叹，我们天天说自己是文明古国，可竟然还要把“不随地吐痰”“不大声喧哗”这种话写在纸上、贴在墙上，这是非常令人悲哀的。

大家都说要努力做真正的好广告，做真正的好广告人。做好广告好理解，说的当然是创作，你要成为这一行的专家，你的创作水平要让所有人信得过，这跟我们评价一名演员一样，他能不能演好戏是最重要的。可是，什么是好的广告人？

大家恐怕都会想起很多广告大师的名字来，但坦白地说，我不觉得只有广告大师才是好的广告人。

一个能产出好的创意作品、做出好的广告，能对客户的生意和品牌有帮助，对自己团队和公司的业绩有帮助，同时又是一个大家都欢迎的、喜欢的人，一个在他人看来有趣且有益的人，已经是一个难得的、好的广告人了吧。

我们做广告创意这一行，不是非要把自己变成著名广告人、广告大师，才算成功。世界不需要那么多广告大师，反倒更需要很多可以称职地做好本职工作的基层广告从业者。

日常的工作里，你是一个值得信赖的创意伙伴，一个大家有事希望你可以出手来解决难题的创意专家，大家愿意听你的意见，愿意让你来做一些决定，这已经很不错了。我们努力做出又好又对的伟大的广告，但不是非要把自己逼成一个伟大的广告大师。

就像一位老理发师，他给人理了一辈子发，并没有变成什么全国闻名的发型师、造型师，但他的主顾们都愿意找他理发，认为他很值得信赖，而且街坊邻居也不觉得这儿有这么一家理发馆是一件令人讨厌的事，偶尔还愿意来找他聊聊天，家里包了饺子愿意给他端一碗过去，或是偶尔拉他去自己家喝杯小酒，我觉得，他就很成功了——因为这实在已经很不简单。

要是所有士兵都觉得当士兵是个耻辱，当将军才有价值，那这支队伍恐怕离出问题也不远了——不想当将军的士兵未必不是好士兵，不想当好士兵的士兵肯定不是好士兵。

“好广告人应该是怎样的人”这个问题，大卫·奥格威曾经给过答案。《奥格威谈广告》（*Ogilvy On Advertising*）里，他详细列举了广告公司里一些职位所需要的基本素质，比如文案、美术指导、创意总监，分别都该是怎样的。而在“How to run an advertising agency”（如何经营广告公司）一节里，他提到了他最想聘用的是哪一类型的人。原话是：

I have always tried to hire what J.P.Morgan called “gentlemen with brains”.

我一直想聘用J. P. 摩根说的那种“有头脑的绅士”。

就是咱们前文也提到过的“有头脑的绅士”。在那段原文里，接下来，他还解释了他所说的brains（头脑）是什么——

Brains? It doesn’t necessarily mean a high IQ, it means curiosity,common sense, wisdom, imagination and literacy.

试译一下，他说的是——

“所谓头脑，无关智商高低，而是满怀好奇、通晓情理、富有智慧、善发奇想、精于撰写之意”。

那怎么才算gentleman（绅士）呢？他没细说。想必是觉得不必细说。我总为此感到遗憾——为什么不多说几句呢？并非每个时代的人都不言而喻地知道什么叫gentleman。

奥格威去世已有多年，他的话也有可能早已过时，即使不过时，也未必正确。但我自己总想起这句“gentlemen with brains”来。有时候是检讨自己，有时候是评估别人。方法是一样的：假设是一个“有头脑的绅士”，他面对你我所面对的境况时，会怎么做？该怎么做？检讨下来的结果经常令人沮丧——不论自己还是他人，问题确实经常出在不够有头脑，或不够绅士上。

有头脑，可解决难题；够绅士，能消弭冲突。那些气急败坏破口大骂的，恐怕是两个科目都没及格，有一门达标，必不至此。

后来，我应对具体问题时就常试着反过来想：要是再有头脑点该怎么办？要是再绅士点该怎么办？有时候真有帮助。

不得不再次提到的是，我有幸在这个行业里见过很多非常出色的人，他们聪明、勤奋、才思敏捷，他们有足够的学识和天分、有好的趣味和性情，他们可以做到很多我们想做而做不成的事。那些人是这个行业里的灯塔，他们并不是声名显赫的广告大师，但他们的存在确凿地告诉我们，好的广告人可以是怎样的。

097

术，道，功

刚进广告这一行的时候，我自知什么都不懂，就买了很多书读，当时也不知道什么书好，就乱买。团队里的一位前辈看到了，跟我说，这一行，看这种书作用不大，还是要多跟身边的同事学。书要读，但是书不能代替每天工作中的学习，书能让你明白一些道理，但道理都明白，一出手却一塌糊涂的人，这一行里有的是。

是的。懂得很多文学理论、创作技巧，未必就能写出一部好的长篇小说。我们现在这本小书，大家读了，也不可能直接就变成一个广告创意高手——任何声称有这种效果的书，我都持礼貌的怀疑态度。

甚至，读了我们这本书，懂了我说的这些道理，可能反倒会增加你的疑惑。我倒觉得，这些增加的疑惑，反而是好事。带着这些疑惑工作，比没有这些疑惑好。

要学习的，一是理论，二是技巧。理论是“道”，技巧是“术”。咱们现在这本小书，谈的大多是“道”，而较少涉及“术”。“术”要在实践中，基于具体的问题、案例来学习演练。

而“道”和“术”之外，还有个东西，叫“功”。

“功”是内在的，但也会有外在表现。“功”的外在表现是手劲，是分寸，是感觉。

相声演员有一个词叫“尺寸”，同样的一个包袱，刘宝瑞在台上讲一遍，所有人都笑了，你讲一遍，一个字也没差，但底下就是没人笑，差

在哪？可能就是差在这个“尺寸”上，这个尺寸，这个劲头儿，包括你表演的每一处节奏，所有的轻重缓急，所有的抑扬顿挫，所有的微妙的语气和表情。

我们判断一段话动人不动人，判断两个故事哪个更好玩，判断两个颜色哪个更合适，很多时候都说不出一个客观具体可描述的标准来，这个时候，负责判断的，就是你的“功”——往大里说，这是一个审美问题，这些判断其实都要靠好的审美来支撑。而这个审美背后是什么呢？恐怕是眼界和经历。

有这么一句老话，“练拳不练功，毕竟一场空”，也有说“到老一场空”的。为什么一场空？我的理解是，往浅里说：有拳而无功，就是空有招式，没有内力。打出拳去，也只在肌肤腠理之间，四个字：拳不敌功。往深里说：拳怕少壮。拳会老，功不会，功能上身。有功在，就不怕拳的变化与革新。

写文案，做广告，也是一样。

以前每次招聘文案，在网上发布消息时，我都会说请将简历及作品发送至某某邮箱。简历很重要，作品很重要，但更重要的是什么？是那封邮件的标题与正文。

作品集里都是拳，那封信里透露的才是功。文字功底？不，那也只是拳。

我确实一贯认为文案应该分清“的地得”，文案应该掌握标点符号的正确用法，文案应该熟悉基础的汉语语法，比如能分清句子里各部分的结构，应该多少懂点平仄音韵，应该有点文言文常识……但这都是拳。是拳，就能教，就能学。刚才说的这些，想学，也都不难。

那么，从一封邮件里能够透露出来的“功”，是什么？是你对别人读这封邮件时阅读感受的在意程度与掌控能力，是邮件中可能体现出的你个人的品位、格调、修养、阅历，甚至是你这个人乃至你的人生的生动水平与精彩程度。

098

不要“一心热爱广告”

我面试创意人员的时候还老爱问一个问题：“你的爱好是什么？”很多人会说我的爱好是电影、音乐、读书。这听起来就有点可疑了，坦白地说，如果你的爱好只是电影、音乐、读书，这基本可以证明你这人其实没什么爱好。爱好和消遣可不一样。

但我通常会多问一些：那你最近看的是哪几本书？你喜欢的作家有谁？你喜欢的电影有哪些？你都听些什么音乐？近几年，有时候还会问你常看哪些app，你关注哪些自媒体账号。

“我读得还挺杂的。”“我看得还挺杂的。”“我听得还挺杂的。”“什么都看。”这是我最常听到的答案。这些答案当然不够好。再稍微多问几句，就很容易分辨出来，他是真的“听得还挺杂的”，还是只是漫无目的、随波逐流。而且，回答这种问题，造不了假的——这不是拳，这是功。

当我问你的爱好是什么时，我其实有时候并不在乎你喜欢的那个东西是什么，我所在乎的，跟你喜欢的这个东西是高雅还是低俗，有趣或是无趣，一点关系都没有。我只是要确认，我眼前这个人不是个“无所用心”的人。一个无所用心的人，恐怕对工作也用心不到哪去。

我有时候还会问，你谈过几次恋爱？你平时都玩儿什么？或者你身边的朋友一般都怎么评价你这个人？甚至会让对方给我谈一些无关的事儿：你觉得汽车牌照应该怎么发才靠谱？你觉得中国电影有希望吗？你觉得户籍制度改革的趋势是什么？你觉得现在这些创业公司哪个最有希

望？离你家最近的商场是哪个，能不能给我描述一下那个商场？你觉得现在这些民谣歌手谁的歌词写得最好？

我不大会问你作品集里的这个作品是怎么写出来的。即使问，我也并不是为了知道它是怎么写出来的。我不看拳，我看功，看他有没有练功的自觉、习惯、悟性。

推销灶具的大卫·奥格威，写黄段子拍成人电影的黄霑，在红灯区替人收房租的Neil French，开贸易公司的孙大伟——哦，甚至还包括扛着瓦斯穿过臭水四溢的夜市的李宗盛，我很羡慕他们。我羡慕他们那些在各色人等中间摸爬滚打的经历，羡慕他们点点滴滴积攒下来的那些丰富又细微的体验。

最厉害的广告人，通常不是在大学广告系，或是哪家广告公司生根发芽长出来的。因为，广告这一行，最重要的本事，不是从《广告理论与实务》的教材里学来的，不是从各种获奖作品集里抄来的，甚至不是在广告公司会议室里憋出来、吵出来的——只关心广告的广告人不是好广告人。

我一直很怕那些在求职简历里写“一心热爱广告”的年轻人。我宁愿你在简历里写着你爱养狗、爱滑雪、爱乐高、爱摇滚、爱跑步、爱模型、爱打拳、爱赛车、爱篮球、爱烘焙、爱旅行，哪怕是爱劈腿、爱喝醉、爱理财、爱做小生意、爱在地铁里卖艺、爱去福利院跟老人下跳棋。我不是非得找一个“爱繁华，好精舍，好美婢，好娈童，好鲜衣，好美食，好骏马，好华灯，好烟火，好梨园，好鼓吹，好古董，好花鸟，兼以茶淫橘虐，书蠹诗魔”的张岱来，我只是有点怕，怕你跟这个世界不太熟——跟这个世界不太熟，怎么写得出打动世界的好句子来？

你得去了解这个世界，得去了解那些好的东西，这是你的义务。你是在替你的客户做这些，替他们去看最好的电影、读最好的书籍、看最美的风景、欣赏最好的艺术、了解最先进的科技，这样你才能在他们需要的时候帮他们想出最好的想法，再用最好的方法去实现它。你不能总是用最现成、最时兴、最热门的办法来解决问题，不能总是用时代喂到

你嘴里的素材和工具来创作，客户不傻，他们不会付钱给你来买他们自己也完全掌握的东西。

你还得去了解这个世界上的人和事。你不能只知道他们，你得爱他们，得对他们好奇，你得去探究这些事情里的门道。你得好奇一下为什么那么多人明知道雾霾严重也不戴口罩，你得好奇一下为什么春节期间的火车票那么难买，你得好奇一下鸡的脑袋为什么可以保持稳定，马云的英语到底是怎么学的，喝啤酒和喝白酒到底哪个更容易上头，提拉米苏这四个字到底是什么意思，你隔壁住的那对老教师为什么跟儿女关系不好，小区保安为什么换得那么频繁……

你得去读点儿经济学，读点儿社会学，读点儿心理学，哪怕只是些皮毛，哪怕只是些入门读物。你至少得对这些感兴趣，这些不会直接指导你写出一句标题、想出一个脚本，但这些，是你的功。是的，遣词造句布局谋篇是拳，世事洞明人情练达才是功，是值得你花一辈子修炼的功。

演员石挥写过一篇文章叫《与李少春谈戏》，里头记述了李少春对他的老师余叔岩的一段回忆——

> 余先生问我，《定军山》的上马应该是什么地方用劲儿？是手腕，是肘，还是头颈？我回答不出。又问我这条胳臂上一共有多少节骨头？我怔住了，我从来没有想到过这个。余先生说如果不知道胳臂上有多少节骨头，如果不知道哪出戏哪个角色上马应该哪节骨头用劲，那还唱什么戏呢？

石挥说，这番话，他听了“也为之目瞪口呆”。余叔岩说得多么掷地有声，要是不知道这些，“那还唱什么戏呢？”

我无缘领略余叔岩的风采，但也曾亲见过一些好演员、好艺人台下的样子，比如，一些好的传统戏曲、曲艺领域的艺人。头一次见这种人时，我真被震住了，因为看见人家的样子，脑子里只冒出八个字来：举

止有度，顾盼生辉。一句也不用唱，一段也不用演——那是拳。随便哪个眼神都是打磨过的，伸手拿筷子夹块排骨到盘子里都美得动人心魄，恍惚间真有点儿“一笑万古春，一啼万古秋”的意思——这是功。

我当然不是说功只能用来装点门面。事实上，当我被那些艺人的言谈举止征服时，心里生出的念头是：这功，就是他们自己的身价，就是他们这个行当的尊严。

练功，需要持续思考，需要不断学习，需要随时成长。

持续思考，因为处处皆修行；不断学习，因为功夫在诗外；随时成长，因为旧我不足惜。

要练功，因为“术”和“道”是天下人的，功是自己的。要练功，因为艺不压身，因为功不唐捐。

099

你我即是时代

当年刚进广告这一行的时候，就有不少前辈跟我说：你们这一代人啊，没赶上好时候，广告这个行业已经快完了。

十多年后的今天，咱们看看现状。广告死了吗？好像还没有。广告变了吗？变了。

这也并不出人意料。一切静止，也就无所谓未来。未来，就是由各种改变构成的。

广告这个行业的改变，只是一个更大的改变的副产品。技术的进步，带来媒介的改变；时代环境的改变，引发人的改变。这两者的改变，让商业、让营销、让品牌、让传播，都发生了巨大的变化。跟广告有关的一切都变了，广告又怎能不变？

在这本书一开始的时候，我就说过，这本书里的内容，也许很快就会全都过时，这可不是客气或谦虚。

广告的传播是依附于媒介的，媒介的变化会最直接地影响广告的样貌，我们在前面谈到的参与群体洞察的概念，就是说我们每次创作广告内容，都要非常具体地考虑到某个具体媒介与一群具体的用户、受众的关系。这其实是个巨大的难题，因为媒体不只在发展，还在分化。

我们现在的媒介不只是更先进了，还更多样了。以往的广告教材完全可以单独讲授TVC、平面广告、户外广告、直邮广告等广告形式的创作技巧，现在的广告教材如果要仿照当时的做法，恐怕是要将每个主流

互联网内容平台、社交平台，都单写一章。因为每个平台，都有其独特的交互模式和广告逻辑，而针对这些特征，我们都该小心翼翼地区别对待。

未来的创意从业者，可能也会依附于媒介而分化，因为越来越多元的媒介形式，已经不太可能让某个创意人员成为所有媒介通吃的创意专家。

广告，是通过创作并传播内容来改变人们的看法及感受，并进而改变他们的行为——既然咱们把广告定义成这样的一个东西，而不只是某种具体的广告形式，广告就不会死。

因为能承载传播目标的创意内容，在可预计的未来，是永远被需要的。它产出的模式有可能会被改变，它被传播的模式也有可能会被改变，但是这样一个行当，这样一些内容，会一直被需要。

因为内容不死，idea不死，这个世界上就仍然需要能想出解决问题的办法来的人。也许客户变了，需求变了，媒介变了，消费者变了，我们作业的模式也变了，整个行业都变了，但是，传播策略、创意idea，创意内容的产出能力会一直被需要下去，这是一个相对专业的技能，需要足够的钻研、长期的练习才能掌握，而我们就是在努力做掌握这些能力的人。

只是，广告不死，不代表每家广告公司、每个创意团队、每个以此谋生的人都能安然渡劫。好的内容总是稀缺的。如果你创作出来的idea和内容并不被需要、被争抢，那恐怕是你做得还不够好。

我们先要看到那些改变，再来应对那些改变。应对改变，需要的也许不只是更努力、更勤奋那么简单，飞机腾空而起的年代，你不能只是更卖力地鞭打拉车的黄牛。

对待这种改变，不同的人会有不同的态度立场。我自己每次想起这个话题，就会想起两篇小说里的人物。一个是老舍的小说《断魂枪》里的神枪沙子龙。洋枪洋炮都来了，我这身本事，是要跟我进棺材了，你

如何诚心求教，我也不传了。“不传，不传。”另一个是冯骥才的《神鞭》里的神鞭傻二——我练了一辈子辫子功，练得出神入化，结果到了民国，说剪就给我剪了，剪了就剪了，“神鞭”的“鞭”字保不住了，“神”我还留着。

沙子龙的智慧在于他知道原本的那一套已经没有价值，那些还痴迷于断魂枪的弟子、来学艺的老者，反倒是愚昧的，沙子龙已经抛下了旧的包袱。傻二的智慧则在于，他知道自己最核心的优势不在于“鞭”，而在于“神”，工具变了，技艺却仍有价值。

我们每个人都是独立的，不管我们身在怎样的组织和团队，我们的思考、学习，还都是自己掌控。也许，我们都要思考一下，做这一行，最宝贵的技能、素质、精神是什么，我们该如何获得并保有这样的专业技能、专业素质、专业精神，如何让这些技能、素质、精神在新的时代里，继续生产出好的内容、好的idea、好的广告。

媒介、技术和商业环境的进化，很有可能催生出广告的又一个黄金时代。那个时代，也许已在前方等待着我们。那样一个广告与内容、与媒介、与人的关系都变得更加密切的时代，会比以往更需要好的创意，以及能制造出色创意的人。

这本小书，已经拉拉杂杂说了很多，感谢各位耐心读到此处。限于本书主题及篇幅，还有许多相关问题不曾谈到，许多相关观点未能提及。以后如有机会，咱们慢慢再聊。在全书收尾之际，我忽然想，这本小书中所讲的这些道理，归结起来，其根本，无非是曾无数次被叮嘱的那三件小事：尊重知识，尊重创意，尊重人。而我们每个基层的广告文案、创意工作者，做好一切工作的基础，那个最根本的“道”，或许也就是要先从自己开始，认真做好这三件小事。

身处这一行业，那我们的水准便是行业的水准；生在这一时代，则我们的面貌就是时代的面貌。坚守，改变，都是我们的事。前方无限可能，你我仍须努力。

结语：一些感谢

我自2004年起从事市场营销及品牌相关工作，2006年进入广告创意行业，这些年里，有众多领导、前辈、师长，曾给予我无私的指教与点拨；有数不清的同行、同事，曾在日常的工作与交流中分享他们的心得与观点，给我很多帮助与启发；更有不少素未谋面的前辈大师，以他们杰出的才华、过人的智慧、伟大的作品、精彩的著述、传奇的事迹，激励引领着我们这些后辈基层创意工作者努力前行。

能够在数家业界顶尖的公司，与众多认真对待工作，尊重专业，满怀真诚与热忱，悉心钻研品牌、传播、创作的前辈及伙伴一同作业，见识到他们的魅力与光彩，是难得的机缘与荣幸。不辱没那些光辉熠熠的名字，不辜负各位以往的器重、信任、期望，一直是我尽力在这个行当里做好本职工作的重要动力。

倘若本书中能有一些有价值的观点或说法，也无一不是在各种前人经验及总结的基础上获得，是此前这些年，在无数前辈与同行的熏陶、鞭策、引领下，在与众多工作伙伴及客户、同行的探讨、争论后，才积攒下的一点点心得，在此谨表谢忱。尤其是多年来与我并肩工作、相互扶助、彼此激发、共同成长的创意搭档胡永强，书中很多观点经验，都是与他无数次的切磋讨论中得来。

事实上，自2013年我撰写团队内部培训文件“文案的基本修养”初版起，文档末尾就一直附有一份鸣谢名单，其中是多年来曾与我一同工作、给予我点拨启发的许多前辈及伙伴的姓名，其后数次补充，几近百人。整理本书书稿时，原想再做增补，附于书末，但终于发现，无论怎

样增补，也难以列举周全，只好在此一并向诸位郑重致谢。

本书初稿完成后，承蒙林桂枝、邱欣宇、胡永强、石砾、王一辛、薛迅、草威、单静华、金鑫等师友拨冗审阅书稿，从不同的专业角度提出了许多重要的修改意见，在此深表谢意。

远在香港的邓志祥先生（CC　Tang）慨然应允，为本书题写书名，更是我作为晚辈的莫大荣幸。邓先生是当之无愧的业界传奇，是华人文案创意界之泰山北斗，我生也晚，无缘亲承謦欬，常以为憾。

还要感谢宋秩铭（TB　　Song）、林桂枝、邱欣宇三位前辈拨冗命笔，为本书赐序。2006年，我由邱总引荐，经桂枝面试，进入由TB执掌的奥美，入行成为一名初级文案，希望十余年后的这本小书，没有辜负他们当年的信任，没有枉费他们多年来的教导提携。

附：一些推荐阅读的书

《语言文字规范标准手册》教育部语言文字信息管理司组

《现代汉语词典》中国社会科学院语言研究所词典编辑室

《古代汉语》王力

《汉字源流字典》谷衍奎

《汉语成语考释词典》刘洁修

《中国古代名言隽语大辞典》刘兰英等

《文言和白话》张中行

《英华沉浮录》董桥

《语文闲谈》周有光

《余光中谈翻译》余光中

《翻译的基本知识》钱歌川

《创意的生成》詹姆斯·韦伯·扬

《一个广告人的自白》大卫·奥格威

《奥格威谈广告》大卫·奥格威

《广告的艺术》乔治·路易斯

《乔治·路易斯大创意》乔治·路易斯

《我的广告生涯》克劳德·霍普金斯

《定位》杰克·特劳特，阿尔·里斯

《如何把产品打造成有生命的品牌》叶明桂

《广告人手记》叶茂中

《计算广告：互联网商业变现的市场与技术》刘鹏，王超

《真实的广告狂人》安德鲁·克拉克内尔

《Hey, Whipple, Squeeze This: A Guide to Creating Great Advertising》Luke Sullivan

《The Advertising Concept Book》Pete Barry

《Bill Bernbach Said》Bill Bernbach

《Then We Set His Hair On Fire》Phil Dusenberry

《The Copy Book》D&AD

《故事》罗伯特·麦基

《薛兆丰经济学讲义》薛兆丰

《神似祖先》郑也夫

《万物简史》比尔·布莱森

《中国人》林语堂（郝志东，沈益洪译）

《闲话闲说》阿城

《潦草》贾行家

《Comedy Writing Secrets》Mark Shatz & Mel Helitzer

《The Penguin Dictionary of Jokes》Fred Metcalf

《The Penguin Dictionary of Modern Humorous Quotations》

Fred Metcalf

图书在版编目（CIP）数据

文案的基本修养 / 东东枪著. -- 北京：中信出版社，2019.11
ISBN 978-7-5217-1034-2
Ⅰ. ①文… Ⅱ. ①东… Ⅲ. ①广告文案－写作 Ⅳ.①F713.812
中国版本图书馆CIP数据核字（2019）第198275号

文案的基本修养
著者：东东枪
出版发行：中信出版集团股份有限公司
（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编100029）

字数：219千字
版次：2019年11月第1版
广告经营许可证：京朝工商广字第8087号
书号：ISBN 978–7–5217–1034–2

版权所有·侵权必究